

الإطار العام للبحث

تمهيد:

نشأت المحاسبة في بدايتها معتمدة علي بعض القواعد العرفية التي تهدف إلي توفير معلومات مالية للمستخدمين عن نشاط المنشأة والمركز المالي لها. بناء علي ذلك ينظر إلي المحاسبة علي أنها فناً وليست علماً له أهدافه ومناهجه وفروضه ومبادئه وأسس معينة للقياس، إلا أن تغير الظروف المحيطة بالمحاسبة وما صاحب ذلك من تطورات في العلوم الاجتماعية خاصة علمي الإدارة والاقتصاد و مع تزايد الحاجة إلي معلومات كمية ومالية تساعد في إتخاذ القرارات فأصبح من أهداف المحاسبة التزويد بالمعلومات لإتخاذ القرارات وتقديم معلومات مفيدة في الحكم علي مقدرة الإدارة في استخدام موارد المشروع لتحقيق هدفه الأساسي. وفي عصر المعلومات أو المعلوماتية أصبحت المعلومات تمثل الكليزة الأساسية لصنع وإتخاذ القرارات بل أصبح للمعلومة مصانع وبنوك، لذلك صارت المعلومات ذات أهمية عالية سوي كان ذلك علي المستوي الكلي لرسم السياسات التنموية أو علي المستوي الجزئي لرسم إستراتيجيات المنشأة، وتعد المعلومات احدي الموارد التنظيمية والتي إن أحسنت المنشأة إدارتها فأنها تمثل ميزة تنافسية لها. وإن طريقة إعداد البيانات واستخدام المعلومات تعبر عن إمكانية وقدرة المنشأة علي التطور المستمر. أصبحت المنشأة في حاجة ماسة للمعلومات المحاسبية. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، تطلب الإدارة من القسم المالي إمدادها بالبيانات التي تساعد علي رفع مستوي معرفة الإدارة بمختلف النواحي التي تساعد في إتخاذ أفضل القرارات

مشكلة البحث:

أن الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تقوم به المحاسبة يتطلب ضرورة وجود معلومات محاسبية تتمتع بالخصائص النوعية باعتبارها تتدرج ضمن البيانات التي تتأثر بها القرارات. لذلك تتمثل مشكلة البحث في الإجابة علي هذه التساؤلات:-

1. هل للمعلومات المحاسبية دور فاعل في إتخاذ القرارات ؟
2. هل يتم الاعتماد علي المعلومات المحاسبية بصورة أساسية في إتخاذ القرارات ؟
3. هل خصائص جودة المعلومات المحاسبية تؤثر في إتخاذ القرارات ؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي :

1. توضيح دور المعلومات المحاسبية التي تتصف بخصائص الجودة ومدى الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
2. توضيح إلي أي مدى تعتمد وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي علي المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات.
3. اقتراح حلول للمشاكل المتعلقة بتطبيق أساليب المعلومات المحاسبية والتي تؤثر علي جودتها لإتخاذ القرارات

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهمية من الآتي:

1. إبراز دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات
2. أهمية توافر المعلومات المحاسبية الجيدة لإغراض اتخاذ القرارات بوزارة الرعاية والضمان الاجتماعي.
3. أهمية تطبيق النظام المحاسبي بصورة سليمة حتى يفي بمتطلبات الإدارة العليا بوزارة الرعاية والضمان الاجتماعي لتحقيق.

4. فرضيات البحث: تتمثل فرضيات البحث في الآتي

1. تؤدي المعلومات المحاسبية دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات.
2. الاعتماد على المعلومات المحاسبية بصورة أساسية يؤدي إلي اتخاذ القرارات سليمة.
3. عدم توافر خصائص جودة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي تؤثر على سلامة اتخاذ القرارات.

منهج البحث:

اعتمد الباحث علي المناهج الآتية:

1. المنهج الاستنباطي لدراسة مشكلة البحث.
2. المنهج الاستقرائي لاختيار فروض البحث.
3. المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة.
4. المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات ووصف واقع الحالة الدراسية.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي :

حدود زمانية: 2017م.

حدود مكانية: وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي

هيكل البحث:

يشتمل البحث علي مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة وقسمت الفصول الي مباحث.

الفصل الأول: المعلومات المحاسبية

المبحث الأول: مفهوم ومصادر البيانات و المعلومات المحاسبية

المبحث الثاني: الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية

الفصل الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الاول :مفهوم ومراحل اتخاذ القرارات الادارية

المبحث الثاني :أنواع القرارات الإدارية

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على اتخاذ للقرارات الادارية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نبذة تعريفية عن وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي

المبحث الثاني: تحليل البيانات

الخاتمة: النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

المعلومات المحاسبية

المبحث الأول: مفهوم ومصادر البيانات و المعلومات المحاسبية

المبحث الثاني: الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية

المبحث الاول

مفهوم ومصادر البيانات والمعلومات المحاسبية

أولاً : مفهوم البيانات والمعلومات :

1/ مفهوم البيانات:

البيانات (Data): هي عبارة عن الاعداد والاحرف الابدجية والرموز التي تقوم بتسجيل الحقائق والمفاهيم بشكل ملائم يمكن من إيصالها وترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان او الأجهزة لتتحول الي نتائج⁽¹⁾.

يعتبر مصطلح البيانات من حقائق مجردة ليست ذات معنى او دلالة في ذاتها بمعنى أنها لو تركت على حالها فلن تضيف شيئاً الي معرفة مستخدميها بما يؤثر على سلوكهم في إتخاذ القرارات. لذلك تتضمن البيانات اي مجموعة من الحروف والرموز والارقام التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة داخل النظام او نتيجة لتعامل النظام مع الاطراف الاخرى خارج النظام (البيئة)⁽²⁾.

2/ مفهوم المعلومات:

هنالك عدد كبير من التعريفات للمعلومات في كل من مجال تجهيز البيانات وفي الاستخدام العام.

فالمعلومات هي بيانات تم تجهيزها ولها معنى لمستلمها او مستخدميها ولها قيمة حقيقة او متوقعة في العمليات الجارية او المستقبلية لإتخاذ القرارات. ويجب أن تضيف الي ماتعرفه عن حدث او مكان، وأن توضح لمستلمها شيئاً لا يعرفه اولا يمكن التنبؤ به⁽³⁾ والمعلومات بمعنى اخر هي الاضافة للمعرفة (Knowledge) والتي ترتبط ببعض الاحداث والمواقف والعمليات، وغياب المعرفة عن حدث معين يعني عدم التأكد.

المعلومات:(Informatio) هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملاً بالنسبة لمستخدم ما، تمكنه من استخدامها في العمليات الجارية لإتخاذ القرارات⁽⁴⁾.

1 - عبد الرازق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية والحاسوبية (عمان : الدار العلمية للنشر، 2003م)، ص13

2- احمد حسين على حسين ، نظم المعلومات المحاسبية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004م) ، ص 25

3 - كمال الدين مصطفى الدهراوى ، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية (الاسكندرية:الدار الجامعية، 2005م)، ص 22

4- محمد الفيومي ، نظم المعلومات المحاسبية والمنشآت المالية ، (الازرطة: المكتب الجامعى الحديث ، 1999م) ، ص 31

ايضا تعرف المعلومات بأنها البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعاً للمستقبل، والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي او في إتخاذ قرارات مستقبلية⁽⁵⁾.

أما المعلومات المحاسبية فتعرف بأنها : البيانات التي تمت معالجتها للحصول على مؤشرات ذات معنى تستخدم كأساس في عملية إتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل ، ويتعين توازن في إعداد هذه المعلومات المحاسبية من حيث الحاجة الى التفصيل فيها من جهة ، ومدى اختصارها على شكل دلالات رقمية مركزة من جهة أخرى لكي تكون ذات معنى لإتخاذ القرار.⁽⁶⁾

ومما تقدم تخلص الباحثة الى تعريف البيانات والمعلومات المحاسبية كما يلي
أ-المعلومات المحاسبية هي الأرقام المالية للاحداث الإقتصادية والتي تمت معالجتها بواسطة النظام (المحاسبة) وبالتالي أصبحت مفيدة لاتخاذ القرارات المختلفة لمستخدميها
ب- البيانات المحاسبية هي تلك الأرقام المالية للاحداث الاقتصادية التي لم تعالج بواسطة المحاسبة وبالتالي فهي غير مفيدة لإتخاذ القرارات المختلفة ، وتكون الاستفادة منها ضعيفة

ومن خلال تعريف البيانات والمعلومات في المجالين المالي والمحاسبي ومن جميع التعريفات السابقة يتضح للباحث ان المحاسبة هي عبارة عن نظام للمعلومات وان البيانات هي مدخلات هذا النظام وأن المعلومات هي مخرجاته

وتجدر الإشارة هنا الى وجود نوعين من المعلومات المحاسبية احدهما اجباري والآخر اختياري. فالمعلومات المحاسبية الإلجبارية تكون مطلوبة بقوة القانون متمثلة في الزام الوحدات الاقتصادية بمسك الدفاتر وحفظ السجلات والمستندات وإنتاج التقارير المالية. أو تسليتها طبيعة العمل في الوحدات الاقتصادية في مجال الاعمال مثل المعلومات المحاسبية عن الاجور والمرتبات والعملاء والموردين.

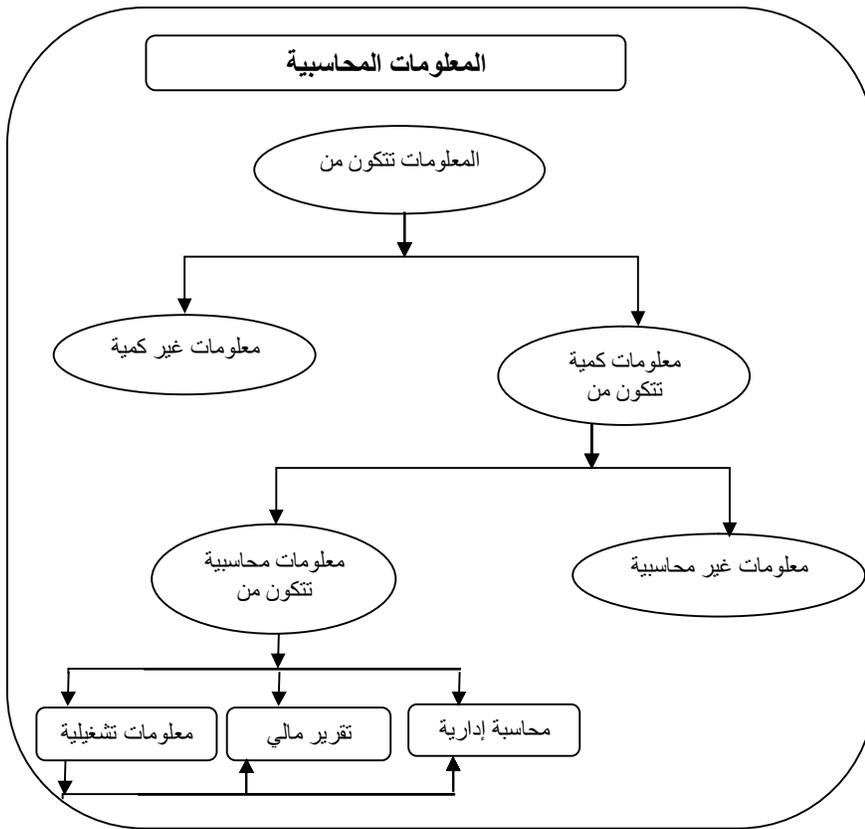
وأما المعلومات المحاسبية الإختيارية هي المعلومات المنتجة عن أنظمة الموازنات، وأنظمة محاسبة المسؤولية، والتقارير الخاصة للإدارة الداخلية وغيرها. فعلى الرغم من اهمية

⁵-صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية ،(الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر 2000م) ص 13

⁶ - احمد حلمي جمعة ود. عصام فهد العريبي، ود. زياد احمد الزغبى ، نظم المعلومات المحاسبية ، مدخل تطبيقي معاصر ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2003م) ص- ص 18-19

وفائدة المعلومات المحاسبية الإختيارية التي تخرجها هذه النظم .الا أنه يمكن أن تعمل الوحدة الاقتصادية وتستمر في البقاء بدون وجود هذه النظم الإختيارية (7).
فقد عرفت المعلومة بأنها عامل من عوامل الإنتاج ومصدر أساسي لكل القرارات التي تم اتخاذها للقيام بإجراءات تسييرية،(8) كما أن المعلومات هي عبارة عن حقائق أو بيانات أو ملاحظات أو فهم أي شيء آخر، كما يتضح من الشكل البياني التالي:

شكل (1/1/1) ماهية المعلومات المحاسبية



7-د. عبد الرازق محمد قاسم، تحليل واصميم نظم المعلومات المحاسبية، (عمان: مكتبة دار التقانة للنشر والتوزيع ، 2004م)، ص

12

8- مدني بلغيث ، أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2004م، ص 45 ، 46. غير منشورة.

المصدر :أمين السيد لطفي, أهمية المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة, مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, العدد 104 / 2005م, ص 134.

ثانيا: الفرق بين البيانات والمعلومات:

يجب التفرقة بين البيانات والمعلومات لأنهما لا يعبران عن نفس الشيء فالبيانات هي عبارة عن الرموز أو الكلمات التي تجمع من داخل أو خارج المشروع أما المعلومات فتعبر عن المعرفة المحصلة من البيانات المجمعة بعد ترتيبها ويمكن التفرقة بين ثلاثة مستويات للمعلومات⁽⁹⁾

1-المستوى الأول :المستوى الفنى حيث لا يوجد معنى معين للمعلومات ولكن من خلاله يمكن قياس كمية المعلومات المنقولة خلال قنوات الإتصال
2+المستوى الثانى : وهو مستوى المعانى وفيه يقوم مستخدم المعلومات بتفسير وتحليل المعنى الذى تتضمنه المعلومات .

3-المستوى الثالث : وهو المستوى التأثيرى حيث تؤدى المعلومات لإتخاذ قرارات أو القيام بأنشطة معينة بناءً على المعرفة المحصلة من هذه المعلومات
ثالثا: كيفية توفير المعلومات المحاسبية :

أن هدف المحاسبة الرئيسى هو توفير معلومات مالية عن وحدة إقتصادية بعينها . والمعلومات المالية يهتم بها نظام المعلومات المحاسبية والذى يعتبر الفرع الرئيسى والأكبر بالنسبة لنظام المعلومات الإدارية فإن المحاسبة تعتبر نظام معلومات وبالتالي فإن النظام المحاسبى هو نظام معلومات للقياس والتسجيل والتقارير فى صيغ نقدية لتدفقات الموارد لأى تنظيم . وكذلك إعداد التقارير المالية التي تعد ركناً مهماً وضرورياً فى إتخاذ القرارات .

حتى يمكن توفير هذه المعلومات المحاسبية يلزم إتباع الأساليب الآتية :⁽¹⁾
أسلوب التسجيل : ويعنى تسجيل العمليات الحسابية عند حدوثها بعد الحصول على البيانات , تبدأ عملية التسجيل آليا أو يدويا.

9-كمال الدين الدهراوى ، مرجع سابق، ص-ص 22-23
1- د.صادق الحسينى ، التحليل المالى والمحاسبى دراسة معاصرة للاصول العلمية وتنظيماتها ، (عمان : دار مجدلاوى للنشر، 1998م) ص 120

أسلوب التبويب : يعنى تبويب العمليات الحسابية ويتم فى شكل مجموعات متجانسة بتصنيف البيانات إستنادا إلى معيار معين .

أسلوب التلخيص : وهو تلخيص هذه المجموعات المتجانسة المبوبة فى شكل تقارير محاسبية تقى بإحتياجات متخذى القرارات من المعلومات المحاسبية المختلفة ويتم كل ذلك وفق الأسس والقواعد والمعايير المتفق عليها .

رابعا: كيفية توصيل المعلومات المحاسبية :

من المهم توفير المعلومات المحاسبية , لكن الأهم هو كيفية توصيلها إلى الجهات التى من شأنها إتخاذ القرار وذلك بعد معرفة ماهية المعلومات المطلوبة من الجهة التى سوف تتخذ القرار .

خامسا: مستخدمو المعلومات المحاسبية :

تم تقسيم الفئات المستفيدة والمهتمة بالمعلومات المحاسبية الى:

1. الفئة الاولى تضم ادارة المنشأة من مجسلي الادارة والمديرين والرؤساء للاقسام والمشرفين والعاملين بالمنشأة.

2. الفئة الثانية متخذى القرارات خارج الوحدة الاقتصادية ممن لهم مصالح مباشرة ووثيقة بالمشروع مثل:

أ.المستثمرون الحاليون والمساهمون .

ب.المستثمرون

ت.المرتقبون .

ج. المقرضون .

د. الجهاز المصرفي .

هـ . البنك المركزي .

3- الفئة الثالثة تضم متخذى القرارات من خارج الوحدة الاقتصادية ممن لهم مصالح غير مباشرة مع الوحدة وهم:

أ.المستهلكون .

ب.الجهاز المختص بالتخطيط القومي .

ج.سوق الاوراق المالية .

هـ. مراكز البحث العلمي.

و. الوسطاء الماليون.

سادسا: تصنيف المعلومات المحاسبية:

تعتبر التقارير الشكل الأكثر استخداماً لتقديم مخرجات نظم المعلومات المحاسبية (المعلومات) الى المستفيدين، ويختلف أشكال هذه التقارير بما تحويه من معلومات مالية، وهناك العديد من أنواع التقارير (المعلومات المحاسبية)، نستعرضها من وجهات متعددة⁽¹⁾:

1. من حيث الغرض:

- أ- تقارير الوكالة: ومن تمثلتها التقرير السنوي للمنشأة، والتي تبين مدى محافظة إدارة المنشأة علي الموارد المعهود بها إليها.
- ب. تقارير الالتزام القانونية: ومن أمثلتها القوائم المالية المنشورة التزاماً بالقوانين التي تتطلبها جهات مالية وحكومية معينة.

2. من حيث الوظائف الادارية:

- أ- تقارير تشغيلية: التي تركز على الوضع الحالي لنظام ، لمساعدة الادارة التشغيلية في السيطرة، مثل: تقارير اوامر البيع.
- ب- تقارير تخطيطية : تحوي معلومات تساهم في دراسة وتحليل البدائل المختلفة لمجموع الاهداف المراد تحقيقها، مثل: تقارير موازنة المبيعات.
- ج- تقارير رقابية: تشمل على معلومات تتعلق بمتابعة التنفيذ الفعلي، واكتشاف الانحرافات المعيارية وتحليلها والتقرير عنها ، لاتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها.

3. من حيث درجة التجميع:

- أ- معلومات تفصيلية : توفر تفاصيلاً متعلقة بالاحداث او الوحدات الفرعية للمنشأة، مثل: كشف أوامر الشراء.
- ب- معلومات تلخيصية : تلخص تفاصيل الاحداث، وتعد حسب الطلب او بشكل دوري، مثل: تقارير الاستثناء التي تستبعد البيانات غير الملائمة او الاقل اهمية.

4. من حيث اتجاه سير التقارير:

1- صادق الحسين ، مرجع سابق، ص 122

أ- تقارير عمودية: تضم معلومات يتم تبادلها بين المستويات الادارية المختلفة ضمن المنظمة.

ب- تقارير افقية: تضم معلومات يتم تبادلها ضمن نفس المستوى الإداري.

5. من حيث الدورية:

أ- تقارير فورية: ويقدم هذا النوع من التقارير عند حدوث حالات طارئة، مثل: حول مردودات المبيعات، لمعالجة مشكلة حديث مع احد العملاء.

ب- تقارير حسب الطلب: تستخدم لاغراض خاصة ومحددة، مثل: الدراسات.

ج- تقارير دورية: يتم إعدادها خلال فترات زمنية معينة متفق عليها مسبقاً، مثل: القوائم المالية.

وأورد تصنيفات أخرى للمعلومات المحاسبية، من وجهات أخرى، وهي⁽¹⁰⁾:

1. من حيث دلالتها:

أ- معلومات تاريخية: تتعلق بالاحداث والعمليات التي تمت في الماضي، وتستخدم في تقييم كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها، وبيان المركز المالي.

ب- معلومات حالية: تتعلق بالانظمة التشغيلية، وتقدم بصورة دورية، وفي الوقت المناسب، كما أنها ذات طابع تحليلي، لمتابعة الانحراف المعياري.

ج- معلومات مستقبلية: وهي معلومات تقديرية يتم اعدادها لأغراض: التخطيط، والتنبؤ، واتخاذ القرارات.

2. من حيث مصدرها:

أ- معلومات داخلية: وهي معلومات تعبر عن أحداث ووقائع تمت داخل المنشأة.

ب- معلومات خارجية: وهي معلومات من مصادر خارجية تفسر متغيرات البيئة المحيطة، وتتضمن معلومات عن البيئة المحيطة وظروف السوق.

3. من حيث متطلباتها العملية :

¹⁰- احمد حلمي جمعة، نظم المعلومات المحاسبية، مدخل تطبيقي معاصر، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003م)، ص ص

- أ- معلومات إجرائية: تتطلب من متلقيها اتخاذ إجراءات علي الفور أو وقت لاحق.
- ب- معلومات غير: إجرائية: وهب معلومات خبرية توضح أحداث وعمليات تمت في وقت سابق، ولايتطلب من متلقيها اتخاذ أي إجراء.

4. من حيث ارتباطها بالزمن:

- أ- معلومات جامدة: تعبر عن قيمة حدث معين في لحظة زمنية محددة.
- ب- معلومات ديناميكية: تعبر عن حالة التغير التي حدثت في قيمة الحدث خلال فترة زمنية معينة.

كما صنف المعلومات من حيث المحتوى، إلي ثلاثة أنواع⁽¹¹⁾:

- أ- المعلومات الإستراتيجية: وهي التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً ، وتتعلق بدرجة أساسية - بصياغة أهداف المنظمة، والخطط طويلة الأجل؛ للوصول الى هذه الأهداف.
- ب- المعلومات التكتيكية: هي التي تغطي الفترة الزمنية متوسطة الأمد ، أي أنها تتركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ إستراتيجية معينة، مثل:جدولة الانتاج، وخطط الصيانة، وتدريبات الأفراد.

- ج- المعلومات التشغيلية: هي التي تتعلق بعمليات المنظمة اليومية، حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة ويصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة، مثل: المعلومات المتعلقة بحضور الموظفين، وأنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة.

سابعاً:مقومات النظام المحاسبي لإنتاج معلومات محاسبية ذات جودة عالية :

تعتبر جودة المعلومات المالية الهدف الرئيس الذي تسعى الشركات لتحقيقه، لكن هناك مجموعة من المقومات التي تؤثر في عملية إنتاج المعلومات وتوصيلها وهذه المقومات يمكن بيانها فيما يلي⁽¹²⁾:

يستند النظام المحاسبي في اساس وظائفه علي مجموعة من العناصر والمقومات والتي تتمثل في مجموعة من الادوات والاجراءات المستخدمة في النظام لتحقيق أهدافه وتتضمن هذه المقومات:

¹¹- احمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص 20

¹²- الهادي ادم محمد ابراهيم، نظرية المحاسبة، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص ص 59-60

أ- المقومات المادية: وتتضمن جميع المكونات المادية مثل الأدوات والأجهزة المحاسبية واليدوية والآلية التي يتم استخدامها في إنتاج المعلومات المحاسبية.

ب- المقومات البشرية: وتتمثل في مجموعة الأشخاص القائمين على تشغيل النظام المحاسبي والعاملين فيه.

ت- المقومات المالية: وتشمل كافة الأموال المتاحة للنظام والتي يستخدمها للقيام بمهامه ووظائفه.

ث- قاعدة البيانات: تحتوي علي مجموعة من الاجراءات التطبيقية والبيانات الضرورية اللازمة لتشغيل النظام وتحقيق اهدافه.

ثامنا: معوقات تحقيق الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية:

بالرغم من ان الهدف هو توفير معلومات مفيدة تتصف بالخصائص النوعية المشار إليها أعلاه ، إلا أن تحقيق هذه الخصائص يواجه مجموعة من المشاكل والمعوقات، التي يمكن إبراز أهمها بالنقاط التالية:

إمكانية التعارض بين الخصائص الرئيسية والمعلومات المحاسبية في قياس المحاسبي: إذ أن ارقام البيانات التاريخية تتمتع بدرجة عالية من الموضوعية ولكن بدرجة منخفضة من الملائمة كونها أقل ارتباطا وتمثيلا للواقع، وبالتالي لايمكن الاعتماد عليها بشكل كاف في عملية التنبؤ.

احتمالات التعارض بين الخصائص الفرعية كالتعارض بين التوقيت الملائم والقدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية: فالمعلومة قد تصل في الوقت المناسب ولكنها ذات قدرة تنبؤية منخفضة ، كما في حالة أرقام التكلفة التاريخية ، وكذلك الحال ، فإن التوقيت الملائم يتعارض مع الدقة ودرجة الاكتمال ، فمتخذ القرار قد تصله معلومات في الوقت المناسب ولكنها ليست دقيقة ، مثل بيانات الموازنة التقديرية التي تعتبر رغم انخفاض درجة دقتها أكثر إفادة له من معلومات تاريخية تتصف بالدقة، ولكنها لا تتوفر له في الوقت المناسب.

احتمالية زيادة تكلفة الحصول على المعلومات عن العائد المتوقع منها- اختبار التكلفة/ العائد :

فالمعلومات التي لا تحقق أهداف مستخدمي التقارير المالية لاتعتبر معلومات مهمة، وليس هناك ما يدعو الى الإفصاح عنها، إذ أن القاعدة العامة فيما يتعلق باختبار العائد والتكلفة،

هي أنه يجب عدم إنتاج المعلومات المحاسبية ونشرها إلا إذا زادت منفعتها عن تكلفتها ،
والا فان الافصاح عن تلك المعلومات يشكل خسارة علي الشركة.(13)
ليست جميع المعلومات الملائمة والموثوقة ذات فائدة: حيث ان هذه المعلومات قد لا تكون
ذات أهمية نسبية تذكر ، وهو ما يطلق عليه اختيار مستوى الاهمية ، ويعتبر البند مهما
نسبيا إذا أدى حذفه أو الافصاح عنه بطريقة غير صحيحة الي التأثير على متخذ القرار
او تغير مسار قراره.

بالرغم من ان المعلومات المحاسبية قد تتصف بالملائمة والموثوقية، إلا ان مستخدمي تلك
المعلومات قد يواجهون صعوبة في فهمها وتحليلها والافادة منها في اتخاذ القرار: فقابلية
الفهم للمعلومات المحاسبية تتطلب السهولة والوضوح التي يجب أن تتميز بها المعلومات
المنشورة، ولكن في الواقع العملي هناك مستويات متفاوتة لقدرة مستخدمي القوائم المالية
على فهمها واستيعابها ، إضافة الي اختلاف الأهداف الكامنة وراء حاجتهم لتلك
المعلومات ، لذلك علي المحاسب وادارة الشركة الموازنة بين الحاجات والصفات المختلفة
لمستخدمي المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير المالية.

عدم جدوى خاصية المقارنة إذا لم تتم هذه المقارنة في ظل طرق وسياسات محاسبية : إذ
ان مستخدمي المعلومات المحاسبية يهتمون بمقارنة أداء الشركات المشابه لها في الصناعة
او الشركات المنافسة لها، وبالتالي يجب على الشركة الالتزام ما امكن بسياسة الثبات
والاتساق في تبيين الطرق والسياسات المحاسبية والافصاح بشكل واضح عن اي تغير في
تلك الطرق والسياسات المحاسبية والافصاح بشكل واضح عن اي اية تغيير في تلك
الطرق والسياسات والاثار المترتبة عليها.

قد يكون المعلومات ذات اهمية نسبية منخفضة ولكنها بالنسبة لبعض متخذي القرار مهمة
لاسباب عقائدية أو اجتماعية : فمثلاً قد يكون مبلغ الفائدة المدينة او الدائنة غير مهم
نسبيا كرقم، الا ان بعض مستخدمي البيانات المالية يكون مهتما بان تفصح الشركة عن
تلك المبالغ بشكل منفصل مما قد يغير قراره في الاستثمار او التعامل مع تلك الشركة
لأسباب دينية.(14)

13 - المرجع السابق ، ص61
14 المرجع السابق ، ص62

تاسعا: طرق عرض المعلومات المحاسبية :

-تعتبر القوائم المالية هي وسيلة النظام المحاسبي لعرض نتائج نشاط الوحدة الاقتصادية (15)

تنقسم القوائم المالية الي نوعين :

قوائم مالية أساسية (supplement واخري كلمة او ملحقة prinary)

القوائم المالية الأساسية :

هي التي تعد بصورة منتظمة ودورية وتوفر الحد الادني من المعلومات المحاسبية وتشمل قائمة (الدخل) المركز المالي ، قائمة التغيرات في حقوق الكلية ، قائمة التدفقات النقدية) .

القوائم المالية :

هي قوائم اضافية تعرفها الوحدات المحاسبية اما بصورة تطوعية اختيارية او بناء على توصيات المحاسبة ، لمقابلة ظروف معينة او من امثلتها :

أ/ قوائم بيان تفاصيل بعض الاجماليات الهامة الواردة بالقوائم المالية الأساسية

ب/ قوائم عن القيمة المضافة وعناصرها الأساسية

ج/ قوائم المالية معدلة بالتغير في مستويات الاصفار

د/ قوائم عالية الجودة لمجموعة من الشركات التي تكون وحدة اقتصادية متكاملة

هـ قوائم قطاعية وضع قواعد من خطوط الانتاج في الوحدات ذات النشاط المقصور

نجد ان القوائم المالية الملحقة من حيث المستوي مع اختلاف ظروف المنشأة لذلك لا يمكن وضع قواعد لتنظيمها في جميع المجالات .

قائمة المركز المالي :

هي كشف يظهر اصول الوحدة الاقتصادية ومكوناتها ومقدارها ، وكذلك خصوم تلك الوحدة ومكوناتها ومقدارها ، وذلك في تاريخ معين ، كما يطلق عليها ايضا الميزانية العمومية (Balance sheet) لانها تعرض مكونات المركز المالي في صورة كشف يحتوي علي جانبيين متساويين لذلك فهي ميزانية باعتبار توازن جانبيها كما انها العمومية من

15- يوحنا عبدال ادم ، د. صالح رزق ، المحاسبة المالية اصول وخصوم وقوائم مالية ، (عمان: دار الحامد للنشر ، 2000م) ص 18.

ناحية اخري حيث نضمن للاثار العامة جميع نتائج عمليات الوحدة الاقتصادية في لحظة
زمنية معينة (16)

ان قائمة المركز المالي او الميزانية . تعكس صورة الوضع المالي للمشروع عبر نقطة
زمنية معينة وهي تاريخ اعداد القوائم وتحتوي على العناصر التي تشكل في مجموعها
عناصر المركز المالي من اصول ، خصوم ، حقوق الملكية وبالتالي فان الميزانية تبين
حالة (حالة او وضع ، المشروع في لحظة معينة .

تستخلص الباحثة ان قائمة المركز المالي هي قائمة توضيح حقوق التزامات المنشأة في
تاريخ معين وهو تاريخ اعدادها .

تهدف قائمة المركز المالي بصفة اساسية الي اظهار حقيقة المركز المالي للوحدة
الاقتصادية وقدرتها على الاستمرار في نشاطها او الوفاء بالتزاماتها ، لذلك فانها تعد من
اهم التقارير الي نتائجها المحاسبية المالية (17)

يتمثل الغرض من قائمة المركز المالي في اثبات مركز الشركة وفقاً للقيم النقدية بتاريخ
محدد.

يجب على كل منشأة بناء على طبيعة عمليتها ان تحدد ما اذا كان سيتم عرض الاصول
المتداولة وغير المتداولة والقرامات المتداولة وغير المتداولة في تبويبات منفصلة من عدمه
في صلب الميزانية وعندما نختار عدم التبويب المنفصل يتم عرض الاصول والالتزامات
بشكل موسع يترتب درجة سيولة كل منها .

بالنسبة لاي بند من بنود الاصول والالتزامات يتضمن مبالغ يتوقع اعدادها او سدادها
خلال او بعد اثني عشر شهراً من تاريخ الميزانية ، تقوم بالافصاح عن ذلك الجزء المتوقع
استرداده بعد فترة تتجاوز اثني عشر شهراً ايا كانت طريقة العرض المتبعة كذلك تفصح
المنشأة من القيمة المتوقع تحقيقها من المخزون بعد فترة تتجاوز سنة من تاريخ الميزانية .
يبوب الأصل على انه أصل في الحالات الآتية :-

16- محمد عباس بدوي ، عبد الوهاب نصر علي ، المحاسبة المالية مدخل نظم المعلومات ، (الاسكندرية : مكتب الجامعي الدين ،
2008م) ، ص 19.

17- كمال الدين مصطفى الدهراوي ، د. عبد الله عبد العظيم هلال ، المحاسبة في شركات الاموال والمعايير المحاسبية المصرية
والعربية ، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003م) ، ص 318-319.

1. عندما يكون من المتوقع تحقق قيمته او يكون محتفظ به بغرض البيع او الاستخدام خلال الدورة التشغيلية للمنشأة .
 - 2 عندما يحتفظ به اساساً لغرض التجارة او لفترة قصيرة لاجل ويتوقع تحقق قيمته خلال اثني عشر شهراً من تاريخ الميزانية .
 3. اذا كان الاصل نقدي او ما تشابهه ولا توجد قيود على استخدامه ، خالف ذلك يجب تبويب كانه الاصول الاخرى على انها اصل غير متداول .
- المقصود بالاصول غير المتداولة طويلة الاجل الملموسة وغير الملموسة سواء كانت اصول مالية او اصول مستخدمة في التشغيل .
- معلومات يتم عرضها في صلب الميزانية العمومية :
- من المعلومات التي تتضمنها الميزانية العمومية كحد ادني ، المبالغ التالية منفصلة :
- أ. الممتلكات والمعدات
 - ب. الاصول غير الملموسة
 - ج. الاصول المالية
 - د. الاستثمارات التي يتم المحاسبة منها باستخدام طريقة حقوق الملكية .
 - هـ. المخزون
 - و. حصة الاقلية
 - ز. النقدية وما في حكمها
 - ر. حسابات الدائنين التجارية والحسابات الدائنة الاخرى .
 - ع. الاصول الضريبية
 - غ. الالتزامات الضريبية
 - س. المخصصات
 - ش. التزامات غير المتداولة او المحملة بالفوائد .
 - ص. حسابات المدينين التجارية والحسابات المدنية الاخرى .
 - ض. رأس المال المصدر للاحتياجات (18)

18- كمال الدين مصطفى الدهراوي ، د. عبد الله عبد العظيم هلال، مرجع سابق، ص 320.

ايضاً تقرير مدى ضرورة عرض بنود اضافية بشكل منفصل من عدمه يعتمد على تقييم ما يلي :-

أ. طبيعة وسيولة الاصول واهميتها النسبية والتي غالباً ما نستند الي العرض المنفصل للشهرة .

ب. وظيفة كل اصل داخل المنشأة كالعرض المنفصل للاصول الانتاجية

ج.مبالغ وطبيعة وتوقيت الالتزامات كالعرض المنفصل للقروض والنزاعات بدون فوائد كما يجب على المنشأة ان تفصح ما في صلب الميزانية او في الايضاحات المتممة لها كحد اقصي من الاتي :

أ. كل ما يتعلق بفئات رأس المال

ب. وصف لطبيعة وغرض كل احتياطي ضمن حقوق الملكية

ج. التوزيعات المقدرة لحملة الاسهم الممتازة مجمعة الارياح والتي لم تسمح الارياح بتوزيعها .

د. حالة الاقتراح يعمل توزيعات الارياح للاسهم ولم يعتمد سدادها رسمياً ويتم الافصاح عنها اذا كان المبلغ قد ادرج ام لم يدرج في الالتزام

المبحث الثاني

الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية

يقصد بجودة المعلومات المحاسبية تلك الخصائص او السمات التي تتصف بها المعلومات المحاسبية والتي تجعلها مفيدة للمستخدمين في إتخاذ القرارات الاقتصادية. ولا بد أن تكون المعلومات المحاسبية ذات نفع وفائدة لمستخدميها (متخذي القرارات) وأن تتصف بما يسمى بالخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية والتي تجعلها تتصف بالجودة . ومن تلك الخصائص الآتى :⁽¹⁹⁾

1- القابلية لفهم (Under Standability)

حتى يمكن الاستفادة من المعلومات المحاسبية لابد من أن تكون مفهومة لمن يستخدمها، وتتوقف طبيعة فهمها على كيفية عرضها ومستوى ادراك مستخدميها للنشاطات المالية والاقتصادية والمحاسبية.

2- الملائمة (Relevance)

يقصد بالملائمة أن ترتبط المعلومات المحاسبية بحاجات صناع القرار وتعتبر المعلومات ملائمة عندما تصل في الوقت المناسب، وتكون ذات علاقة وثيقة تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين الداخليين والخارجيين . وذلك بمساعدتهم على تقييم الاحداث الماضية والحاضرة والقدرة التنبؤية للأحداث المستقبلية.

3- المادية والأهمية النسبية (Materiality)

تعتبر المعلومات ذات اهمية نسبية اذا كان حذفها او تحريفها يؤثر على القرارات الاقتصادية التي يتخذها مستخدميها اعتمادا على القوائم المالية وترتبط الاهمية النسبية بالافصاح لأن المعلومات التي لا يتم الافصاح عنها تكون غير هامة كما تعتمد الاهمية النسبية والافصاح العام بمفهوم امانة المعلومات.

4- الموثوقية (Reliability)

¹⁹- مرجع سابق ، ص 20

يقصد بالموثوقية أن تتوفر الدرجة الكافية من الثقة لمستخدمى المعلومات حتى يصبح بالامكان الاعتماد عليها، وتمتلك المعلومات الخاصية اذا كانت خالية من الأخطاء الهامة ومن التحيز، وذات درجة عالية من الأمانة، وتعتبر بصدق عما يقصد أن تعبر عنه او من المتوقع أن تعبر عنه.

5- التمثيل الصادق (Faithfulness)

اي أن تمثل المعلومات بصدق العمليات المالية والاحداث الاخرى التي يفهم أن تمثلها او من المتوقع أن يعبر عنها. فعلى سبيل المثال يجب أن تمثل القوائم المالية وفى مقدمتها الميزانية العمودية (قائمة المركز المالى) بصدق محتويات تلك القوائم.

6- الجوهرية فوق الشكل (Substance Over Form)

هذه الخاصية تعنى أن تمثل المعلومات تمثيلا صادقا للعمليات المالية والأحداث الاخرى التي يفهم أن تمثلها، والتي تعبر عن الحقائق المالية والاقتصادية التي حدثت فعلا وقدمت طبقا لجوهرها وليس لمجرد شكلها القانونى.⁽²⁰⁾

7- الحياد (Neutrality)

يقصد بالحياد هنا عدم التحيز، فيجب أن تكون المعلومات خالية من التحيز، ولاتعتبر القوائم المالية محايدة اذا كانت طريقة اختبار او عرض المعلومات تؤثر على صنع القرار او الحكم بهدف تحقيق نتيجة محددة مسبقا.

8- الحيطة والحذر (Conservatism)

يقصد بالحيطة والحذر فى وضع التقديرات المختلفة مثل الديون المشكوك فى تحصيلها، يجب أن يعمل لها مخصص ديون مشكوك فى تحصيلها من قبل معدى القوائم المالية.

9- الاكتمال (Completeness)

تعنى هذه الخاصية أن تتضمن القوائم المالية للمنشأة كافة المعلومات المحاسبية حيث أن أي حذف يجعلها خاطئة او مضللة وهكذا تعتبر غير مكتملة

10- القابلية للمقارنة (Comparability)

تؤدى هذه الخاصية التي تمكن مستخدمى المعلومات من مقارنة القوائم المالية للمنشأة مع القوائم المماثلة على اوجه التشابه والاختلاف ، ومن ثم التقويم. كذلك مقارنة القوائم المالية

²⁰- عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية والمحوسبة، (عمان: الدار العلمية للنشر، 2003م)، ص 27

للمنشأة عبر الحقب الزمنية من أجل تحذير اتجاهات المركز المالى وتقويم الأداء وأثر التغيرات فى السياسات الاقتصادية والمحاسبية.

11-قابلية المعلومات للمراجعة والتحقق (Verifiability)

يقصد بذلك النتائج التى يتوصل اليها شخص معين بإستخدام اساليب معينة للقياس المحاسبى والافصاح. يستطيع أن يتوصل اليها شخص اخر مستقل عن الشخص الاول بإستخدام نفس الاساليب.

12-التوقيت الملائم (Time Lines)

يقصد بالتوقيت الملائم إمكانية تقديم المعلومات المحاسبية متى ماطلبت من قبل مستخدميها، لأن المعلومات تفقد معناها اذا لم تكن متاحة عندما تدعوا الحاجة إلي استخدامها. وللتوقيت الملائم جانبان هما⁽²¹⁾:

أ-دورية القوائم المالية: بمعنى أن تكون المعلومات المحاسبية فى صورة دورية سواء كانت او تغيرت تلك الفترة وبالتالي يمكن إتاحة تلك المعلومات فى مواعيد دورية محددة.

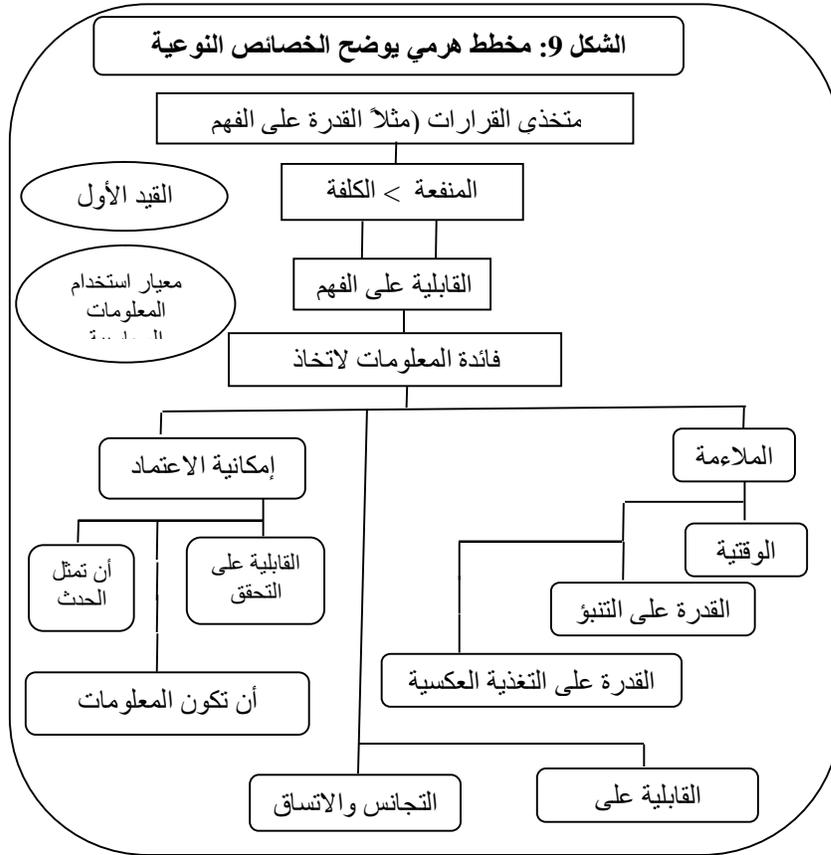
ب-المدة التى تعقب بين نهاية الفترة الزمنية التى تعد عنها القوائم المالية وبين تاريخ تقديم تلك القوائم واتاحتها للتداول. فكلما كانت الفترة الزمنية قصيرة، تكون الفائدة من المعلومات المحاسبية أكبر من تلك الفترة الطويلة التى تقل منفعة معلوماتها فى ظل الظروف الاقتصادية المتعثرة. (يقصد بالتوقيت الملائم أن تكون المعلومات متاحة للمستخدم حيث الحاجة اليها فعلا فى إتخاذ قرار معين، والا تكون المعلومات متقدمة حين إستلامها او حين الرغبة فى إستخدامها، اى التمكن من توفر المعلومات بسرعة كافية، من المظاهر التى تدل على عدم دقة المعلومات المظاهرالتالية :

1-تراكم البيانات غير المدخلة فى النظام

2- طول الفترة الزمنية بين طلب المعلومات والحصول عليها

3-تزايد الشكاوي من تأخر وصول التقارير التى يجب أن يعدها النظام. وتأكيدا على ما ذكر فقد أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية AccountingStandard (Financil Board) فى مايو 1980 قائمة المفاهيم رقم (1/2/2) بعنوان الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية بالشكل التالي:

21- المرجع السابق، ص 28



عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية والمحوسبة، (عمان: الدار العلمية للنشر، 2003م)، ص 27
 الخصائص الأساسية وتشمل (22):

1-الملائمة: ويقصد بالملائمة وجود علاقة بين المعلومات المحاسبية والاعراض التي تعد من اجلها، ولكي تكون هذه المعلومات مفيدة يجب أن تكون ذات علاقة وثيقة بإتخاذ القرار، فإن المعلومات هي تلك التي تطابق احتياجات متخذي القرارات لكي تكون المعلومات المحاسبية ملائمة يجب أن يتوافر لها الخصائص النوعية الآتية:

أ-التغذية المرتدة: ويقصد بها أن مخرجات النظام المحاسبي من المعلومات تترد مرة أخرى الى النظام للتقويم، وتعتبر هذه الخصائص ضرورية لعملية الرقابة لأنها تمكن من إجراء المقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي والنتائج المخطط لها لإجراء التصحيحات.

ب-القيمة التنبؤية: ويكون للمعلومات قيمة تنبؤية إذا ساعدت في تحسين قدرة متخذي القرارات على إجراء التنبؤات بالاحداث المستقبلية او تحسينها او تعديلها.

ج-التوقيت المناسب: يقصد بالتوقيت المناسب تقديم المعلومات المحاسبية في وقت الحاجة اليها وقبل أن تفقد مقدرتها على التأثير في إتخاذ القرارات وذلك لأن المعلومات تفقد منفعتها اذا لم تكن متاحة عندما تدعو الحاجة إلي استخدامها.

2-الموثوقية:

يقصد وبالموثوقية أن يكون مستخدم المعلومات المحاسبية واثقا منها ومعتمداً عليها في إتخاذ قراراته، ولكي تكون المعلومات موثوقا فيها يجب أن تتوفر لها الخصائص الفرعية التالية:

أ-امكانية التحقق يقصد بامكانية التحقق أن تستند المعلومات الى مصدر موثوق منه، وأن المعلومات المقدمة تعبر تعبيراً دقيقاً لجوهر الواقع الذي تنطوي عليه دون تحريف او اخطاء ذات اهمية نسبية.

ب-الحياد(الموضوعية) يقصد بالحياد عدم تحيز المعلومات المحاسبية نحو استثارة سلوك معين، او تحقيق هدف مرغوب منه من قبل القائم بتوفيرها، ولذلك يجب اعدادها بهدف الوفاء بالاحتياجات العامة.

ج-صدق التعبير: يقصد بصدق التعبير تصوير جوهر الواقع الذي تهدف القوائم المالية الى تقديمه، اي أن المعلومات المحاسبية يجب أن تعكس بصدق طبيعة ومضمون الاحداث والعمليات التي يفهم أنها تعبر عنها.

الخصائص الثانوية وتشمل⁽²³⁾:

1-امكانية المقارنة: يقصد بامكانية المقارنة أن المعلومات المحاسبية تصبح اكثر نفعاً عندما يتم عرض بالشكل الذي يجعلها قابلة للمقارنة مع الوحدات الاقتصادية المماثلة، او ما بين الفترات المالية المختلفة لنفس الوحدة.

23- المرجع السابق ، ص 73

2-الثبات: يقصد بالثبات والإنتظام فى تطبيق نفس طرق واساليب القياس والعرض والافصاح المحاسبي فى الوحدة المحاسبية الواحدة من فترة مالية لآخري والثبات لايغنى الجمود التام ولكن هو مسألة نسبية يمكن للوحدة المحاسبية المطلقة اذا دعت الضرورة لذلك.

3-القيود: تتمثل القيود على إنتاج المعلومات المحاسبية الملائمة والموثوقية فى قيدين هما:

أ-التكاليف والمنافع: يقصد بهذا القيد أن يكون إنتاج وإستخدام المعلومات المحاسبية اقتصاديا، أى أن تزيد المنافع المتوقعة من استخدام المعلومات عن التكاليف التى أنفقت فى إنتاجها.

ب-الاهمية النسبية: يقصد بها تركيز الاهتمام على إنتاج وتوفير المعلومات اللازمة لاشباع حاجات المستخدمين الأكثر إالحاحاً من غيرهما، وترتبط الاهمية النسبية للمعلومات بكيفية الافصاح عنها، كما ترتبط ايضا بملائمة المعلومات وموثوقيتها، ويعتبر البند ذا اهمية نسبية إذا أدى حذفه او عدم الافصاح عنه أو عرضه بصورة غير صحيحة يضلل من يستخدمه عند تقويم البدائل أو إتخاذ القرار.

4-خصائص المستخدمين:

تتمثل خصائص المستخدمين التى ذكرها المجلس فى امكانية الفهم، ويقصد بامكانية الفهم أن تكون المعلومات المحاسبية التى توفرها القوائم المالية قابله للفهم، خاصة بالنسبة للمستخدمين الذين لديهم مستوى معرفة معقول فى الأنشطة الاقتصادية ويكون لديهم الرغبة فى دراسة المعلومات من خلال بذل جهد معقول للاستفادة منها فى إتخاذ القرارات.

عبرت جمعية المحاسبة الامريكية عن امكانية الفهم عندما اثارى الى أنه لكى يمكن نقل صورة دقيقة عن النشاط على المحاسب أن ينقل صورة مفهومه وليس مجرد توصيل ارقام وكلمات، فالمعلومات يجب أن تقدم فى شكل مألوف وبطريقة يسهل استخدامها، لأن المعلومات التى تأخذ شكلا مغايرا او غير مألوف يكون احتمال كبير لتجاهلها، او لعدم امكانية ترجمتها الى معنى مفهوم، لذلك فإن مايسهم فى امكانية فهم واستيعاب المعلومات المحاسبية مايلي:

1-تصنيف المعلومات فى مجموعات ذات مغزى لمن يستخدمون القوائم المالية.

2- الاستعانة بعناوين واضحة سهل الفهم.

3- وضع المعلومات المترابطة معاملة بعضها البعض.

4- تقديم الأرقام الدالة على المؤثرات التي يرغب من يستخدمون هذه القوائم في معرفتها وأي إيضاحات أخرى.

كما أن المجلس قد أكد على عدم إستبعاد المعلومات الملائمة من القوائم المالية لمجرد أنها صعبة الفهم بالنسبة لبعض المستخدمين، او لمجرد، أنها ستكون غير مرغوب في إستخدامها من قبل بعض المستثمرين والدائنين.⁽²⁴⁾

ومما ذكر تخلص الباحثة إلى أن إستخدام المعلومات المحاسبية يساعد في عقد المقارنات سواء كان ذلك في تقييم الخطط , أو تقييم الأداء لعدم توافر مقاييس مطلقة. وأن المعلومات المحاسبية الملائمة هي تلك المعلومات القادرة على إحداث تغيير في إتجاه القرار .

القيود على الخصائص النوعية المعلومات المحاسبية ومعوقات تحقيقها

تعد نظم المعلومات المحاسبية من أهم ركائز ودعائم النظام الأساسي للبنك، وتعود هذه الأهمية لخصوصية وحساسية الأنشطة المصرفية وتفردتها بمجموعة من السمات دون غيرها، وتكمن أهمية نظم المعلومات المحاسبية المصرفية في قدرتها على تقديم معلومات هامة عن مصادر الأموال وآلية أداء العمل وتكاليف إنجاز العمليات،... الخ، الأمر الذي يستلزم توفير دائرة من المعلومات المتكاملة التي يمكن الاعتماد عليها لتوفير الحد الأدنى من الأمان والثقة الموضوعية والتأكد لكل الأطراف المستفيدة وهذا ما يحقق الكثير من المنافع والمزايا كالمرونة والسرعة في إنجاز العمليات، وتقديم معلومات هامة عن أداء مختلف الوظائف في البنك كي تعد بذلك نظم المعلومات المحاسبية أداة لامتلاك المعرفة والمهارة.

أولاً : القيود على الخصائص النوعية المعلومات المحاسبية

إن هيئة معايير المحاسبة الدولية وبغرض تلبية حاجات مستخدمي المعلومات المحاسبية بكفاءة وضعت قيوداً على المعلومات المحققة لخاصيتي الملائمة والموثوقية،

24- احمد حلمي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 82

حيث يجب الأخذ بها لتحقيق كفاءة نظم المعلومات المحاسبية التي تقدم هذه المعلومات, وهي:

1. التوقيت المناسب: إذا حدث تأخير غير ضروري في تقديم التقارير, يجعل من المعلومات غير ملائمة, لذا فالإدارة بحاجة إلى الموازنة بين ميزة رفع التقارير في الوقت المناسب وتوفير المعلومات الموثوقة, فلكي تقدم المعلومات بالوقت المناسب ربما يؤدي في الغالب إلى تقديم التقارير حتى تعرف كل الأوجه, فإن المعلومات قد تكون موثوقة بشكل كبير, ولكن ذات فائدة متدنية للمستخدمين, لذلك عند تحقيق التوازن بين الملاءمة والموثوقية, فإن الاعتبار الحاسم يجب أن يكون تلبية حاجات صانعي القرارات الاقتصادية بأفضل شكل.

2. الموازنة بين التكلفة والمنفعة: تعتبر الموازنة بين التكلفة والمنفعة قيماً متشعب الأثر أكثر من كونها خاصية نوعية فالمنافع المشتقة من المعلومات يجب أن تفوق التكاليف المتكبدة في توفير هذه المعلومات أو إنتاجها, ومهما يكن فإن تقييم المنافع والتكاليف عملية اجتهادية تعتمد بشكل رئيسي على عملية اتخاذ الأحكام, و فوق ذلك فإن التكاليف قد لا تقع بالضرورة على أولئك الذين يستفيدون من المنافع, كما أن المنافع قد يستفيد أيضاً منها آخرون غير الذين أعدت من أجلهم المعلومات, فعلى سبيل المثال: إن توفير معلومات إضافية للمقترضين يمكن أن يقلل تكاليف الاقتراض على المنشأة, لهذه الأسباب فإن من الصعب إجراء اختبار التكلفة المنفعة على أي حالة معينة, ومع هذا فإن واضعي المعايير بشكل خاص وكذلك معدي ومستخدمي البيانات المالية يجب أن يكونوا على دارية بهذا القيد.

ولكن ببساطة عندما نقول أن المعلومات المحاسبية يجب أن تكون ذات منفعة, فإنها يجب أن تكون عامة بالدرجة التي تسمح وتساعد على تكوين نظرية,⁽²⁵⁾ ويرى البعض أن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي لا يخضع لأية قيود في مجال القابلية للتطبيق على كافة العمليات المحاسبية, وتقاس درجة منفعة المعلومات المحاسبية بمدى توافقها مع احتياجات متخذي القرارات.

²⁵ فهم صالح لوندي, مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات, المحاسب القانوني العربي, العدد 107, 1998م, ص 28.

إن المعيار الشامل هو معايير المنفعة، وحسب ما درسناه في مقياس الاقتصاد الجزئي نقرر منفعة أي شيء تتمثل في مقدرة على إشباع حاجات معينة، إذن تكون المعلومات المحاسبية ذات منفعة إذا كانت قادرة على إشباع حاجات مستخدمي هذه المعلومات، وهم كثيرون وحاجاتهم متعددة والمتشابكة وقد تكون متعارضة في بعض الأحيان. إذن المنفعة مسألة نسبية، ويقع على عاتق المحاسب عبئ إعداد معلومات مختلفة لإشباع حاجات مستخدمي، أي إعداد المعلومات تكون ملائمة لمستخدميها والملائمة هي صفة من صفات المنفعة، ويمكن اعتبار المعلومات ملائمة إذا كانت تساعد في تقييم المنشأة والإدارة والسياسات الإدارية.

ويجب أن تكون منفعة المعلومات أكبر من تكلفتها، والمنفعة الحدية للمعلومات يمثل إلى الإنخفاض كلما تم التوسع في حجم المعلومات.

3. الموازنة بين الخصائص النوعية: في الممارسة العملية غالباً ما تكون الموازنة أو المقايضة بين الخصائص النوعية ضرورية، وبشكل عام فإن الهدف هو تحقيق توازن مناسب بين الخصائص من أجل تحقيق هدف البيانات المالية، أما الأهمية النسبية للخصائص النوعية في الحالات المختلفة فهي مسألة متروكة للتقدير المهني، ويتم كل ذلك في إطار الموضوعية والتمثيل للأحداث الاقتصادية.

4. الصورة الصحيحة أو العادلة (التمثيل الصادق): توصف البيانات المالية غالباً بأنها تظهر بصورة صحيحة وعادلة أو تمثل بعدالة المركز المالي والأداء والتغيرات في المركز المالي للمنشأة، ومع أن هذا الإطار لا يتعامل مباشرة مع هذه المفاهيم، إلا أن تطبيق الخصائص النوعية الأساسية والمعايير المحاسبية المناسبة ينتج عنها في العادة بيانات مالية توصل ما استنتج بأنه الصورة الصحيحة والعدالة أو تمثل بعدالة تلك المعلومات.

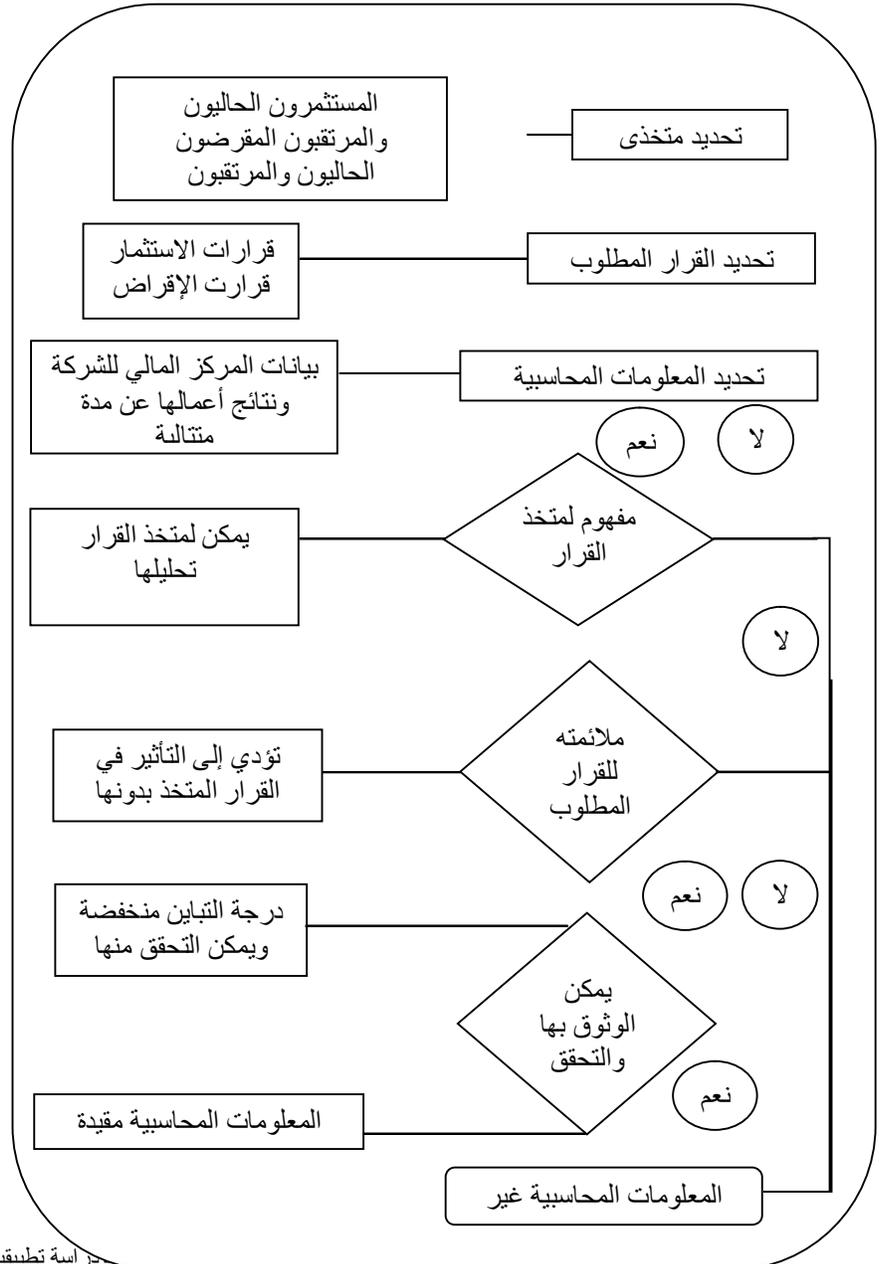
تبقى منفعة المعلومات تتوقف على الربط الدائم بين مستخدمي المعلومات ولقرارات التي يتخذونها،⁽²⁶⁾ وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون المعلومات ملائمة ويتم توصيلها بطريقة يمكن فهمها، فالقابلية للفهم الخاصة التي تهيئ الفرصة لمستخدم المعلومات أن يتعرف على مضمونها ومغزاها.

²⁶ عقاري مصطفى، مساهمة عملية لتحسين المخطط المحاسبي الوطني، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004م، ص 97. غير منشورة.

❖ معلومات وصفية أخرى تجعل من التقارير المالية غير مضللة كالتغير في السياسات المحاسبية والأحداث اللاحقة لتاريخ القوائم.

في الأخير نقول أن الإدارة تحتاج إلى المعلومات التي تتصف بالواقعية والدقة والتوقيت المناسب لضمان سلامة القرارات, التي تستند أساساً إلى توفير القدر الكافي من المعلومات بتوفير المعلومات الكافية والمتكاملة من أجل تسهيل اتخاذ أي قرار.

الشكل التالي (3/2/3) يوضح الخطوات الإجرائية لاختبار خصائص الجودة: (27)



دراسة تطبيقية - , المجلة المصرية للدراسات التجارية, المجلد الحادي والعشرون, كلية التجارة, جامعة طنطا, العدد الثالث والعشرون , 2009, ص 227.

المصدر: رياض هلال, تقويم بدائل القياس المحاسبي في ضوء خصائص جودة المعلومات . دراسة تطبيقية . , المجلة المصرية للدراسات التجارية, المجلد الحادي والعشرون, كلية التجارة, جامعة طنطا, العدد الثالث والعشرون , 2009, ص 227.

الفصل الثاني

اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الاول: مفهوم ومراحل اتخاذ القرارات الادارية

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الادارية

المبحث الاول مفهوم واهمية القرارات الادارية

القرار لغة:

مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هو "التمكن " فيقال قرَّ في المكان، أي قر به وتمكن فيه

القرار اصطلاحاً:

- هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الاصبواالأفضل أو الأقل ضرراً
- هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل بحس متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح.⁽²⁸⁾

معنى ذلك أننا عندما تعرض لنا مشكلة أو نعزم على أمر فإن هناك عدة خيارات تظهر لنا فنحل المشكلة أو نتغاضى عنها أو نحلها بمواجهتها مواجهة عنيفة، أم نتخذ طريق التدرج ونحلها بشكل جزئي أم نستعين بغيرنا في هذا الحل هذه خيارات متنوعة؟
فالقرار أن تعرف هذه الخيارات والبدائل، ثم تصل إلى الخيار الامثل، وذلك من خلال التأمل وحب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف، وفي حدود الزمن المتاح، لان الزمن أيضا أحيانا يكون له أثر حاسم في اتخاذ القرار، فالذي يريد - مثلا - ان يتخذ قرارا في ان يدرس في جامعة كذا وجامعة كذا لا بد ان يتخذ القرار قبل انتهاء مدة القبول والتسجيل، فإذا اتخذ قراره بعد ذلك أصبح قراره بعد فوات الأوان كما يقال.

28- احمد المصري، الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الادارة، (دبي: دار العلم للطباعة والنشر، ديت)، ص 64

إذاً فالقرار الذي نتحدث عنه هو كيف تختار الامثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد بإذن الله تعالى.

ويمكن تعريف عملية" اتخاذ القرار بأنها عملية تفكير مركّبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.

مفهوم القرار : يعرف القرار الاداري بانه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة .

ويعرف كذلك بأنه اختيار أنسب و ليس امثل البدائل أمام القرار لانجاز الهدف أو الاهداف الموجودة , أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب

كما عرف أيضا بأنه ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي الى اختبار او استعمال احسن و سيلة للوصول الى غايتها أو استعدامها لتحقيق هدف ما

ويعرف الدكتور عبد الغفار حنفي عملية اتخاذ القرارات بأنها هي عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

أما الدكتورة نادرة أيوب فتعرفها بأنها العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوع للوصول إلى القرار المعين أي الاختيار بين البدائل

ويحدد اخر مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون (29).

أهمية اتخاذ القرارات:

عملية إتخاذ القرار تتم لمعالجة المشاكل القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لمعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجود قي الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها. لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من

²⁹ -جمعة محرم والخطيب، محاسبة الإدارة ونماذج العمليات في اتخاذ القرارات،(مصر : 1999)، ص28.

بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدنا في الوصول إلى القرار مناسب لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وغالبا ما يعترض متخذ القرار مشكلة يتطلب منه تحديد موقف إزائها وقد تتضمن المشكلة أهدافا متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة للاختيار. فالتوصل إلى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل ومقارنة تلك النتائج المتوقعة لانتقاء العائد الأمثل.

فالمناخ الذي يتم اتخاذ القرارات يجعل عنصر المخاطرة من المتغيرات الأساسية التي ينبغي على المدير بأن يأخذها في الاعتبار عند اتخاذها لقرار ما، ويعبر عن ذلك باتخاذ القرارات في ظروف المنافسة وعدم التأكيد. وهنا يتم اتخاذ القرار في ظروف تتسم بتأكيد، أي أن النتائج المترتبة على اتخاذ القرار يصبح تحديدها أكثر دقة واحتمال وأكثر تأكيد⁽³⁰⁾

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال . وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة رقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها⁽³¹⁾.

30- حسن علي المشرفي، نظرية القرارات الادارية، (عمانن " دار الميسرة، 1997)، ص ص 22-23

31- سعد غالب ياسين التكريتي، نظم مساندة القرارات، ط1، (عمان: دار المناهج، 2004م)، ص 33

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كلاً من هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة المشاركة الزمنية فرصاً جديدة لا استخدام الكمبيوتر ولم يستخدم نظام دعم القرارات بصورة رسمية إلا في عام 1971م ونظم دعم القرار التي تقدم أقل دعم هي النظم التي تمكن المدير من أن يستفيد من قاعدة البيانات للحصول على عائد علي الاستثمار لبعض عمليات المؤسسة وعلي ذلك فإن قدوم نظم دعم القرار كان علي هيئة استفسارات من قاعدة البيانات التقارير .

مما سبق يمكن ادراج اهمية اتخاذ القرارات في ناحيتين هما⁽³²⁾:
من الناحية العلمية :

تعتبر القرارات الادارية وسيلة علمية و فنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية .
تلعب القرارات الادارية دورا مهما , في تجسيد , تكيف , تفسير و تطبيق الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة في المنظمة.

تؤدي القرارات الادارية عن طريق عملية اتخاذ القرار , دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الادارية عن طريق استعمال و وسائل علمية و تكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الاداري .
من الناحية العملية :

³²-إيفرام نوربان، نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات والنظم الخبيثة، ترجمة سرور علي سرور، (الرياض: دار المريخ، 2000)، ص 65

تكتشف القرارات الادارية عن سلوك و موقف و الرؤساء الاداريين , و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار . الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات , و التحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف و الضغوط مستقبلا بصورة حسنة. تعتبر القرارات الادارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة و الرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف و المهام الادارية المطلوب تحقيقها و إنجازها , بأسلوب علمي وعملي . تعتبر القرارات الادارية ميدانا واسعا للرقابة الادارية.⁽³³⁾

مراحل صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع الا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل الا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها . وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أرتع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في:

1. تحديد وحصر المشكلة .
2. تحليل وتقييم المشكلة.
3. وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقييم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
4. جمع المعلومات.
5. صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً .
6. وضع الحل المفضل موضع التنفيذ .

أما "لثشفيد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

1. تعريف القضية .
2. تحليل الموقف القائم.
3. حساب وتحديد البدائل.
4. المداولة.

³³ إيفرام نوربان، مرجع سابق، ص ص 66-67

5. الاختيار.

و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

1. اكتشاف المناسبات لصنع القرار.

2. اكتشاف سبل العمل الممكنة.

3. الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة)⁽³⁴⁾:

1. تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.

2. تحليل الموقف.

3. تحديد البدائل والتدبر فيها .

4. التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.

5. الاختيار بين هذه البدائل.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل و التفكير وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الادارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

يجب على كل شخص قبل أن يتخذ قراراً بشأن أي مشكلة ، أو أي أزمة ما ، أن يعرف ما هي خطوات اتخاذ القرار ؟ وأن يختار القرار المناسب والملائم لحل هذه المشكلة.⁽³⁵⁾

³⁴ - نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار الثقافة للنشر، 1998)، ص 32

³⁵ - منصور البدوي، مرجع سابق، ص 50.

المبحث الثاني

خطوات ومراحل وانواع القرارات الادارية

اولاً:خطوات إتخاذ القرار:

1. تشخيص المشكلة : وهي أهم خطوة ، فيجب على كل مدير بيده اتخاذ القرار ، وأن يتعرف إلى مسببات تلك المشكلة ، وأن يتعرف إلى أبعادها.
 2. جمع البيانات والمعلومات : جمع البيانات والمعلومات الدقيقة من أكثر من مصدر ، وتحديد أحسن الطرق للحصول عليها ، يساعد المدير في الوصول إلى القرار المناسب.
 3. تحديد الحلول المتاحة وتقييمها : وفي هذه الخطوة يجب الأخذ بعين الإعتبار درجة الملائمة بين الحل والمشكلة ، ومدة الحل الأنسب للمشكلة ، علاوةً على ذلك مصلحة المؤسسة وموظفيها .
 4. اختيار الحل المناسب للمشكلة : وهنا يقوم المدير أو الشخص المسؤول باختيار الحل الأنسب ، وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية، منها: ⁽³⁶⁾
 - 1) أن يحقق الحل الهدف المنشود لتخطي المشكلة.
 - 2) مراعاة قبول الأفراد هذا الحل.
 - 3) درجة السرعة المطلوبة في الحل للوصول لتحقيق الهدف المنشود.
 - 4) كفاءة هذا الحل ، ومدى نجاحه في تحقيق الهدف.
 5. متابعة تنفيذ القرار وتقييمه : إن متابعة القرار وتقييمه يقع على عاتق من يتخذه فيجب على من يتخذ القرار ، أن يختار الوقت المناسب للإعلان عن القرار ؛ حتى يسهل عليه أن يتابع تنفيذه ، وبعد تطبيق القرار يجب على المدير أن يرى مدى تحقيق هذا القرار لحل المشكلة ، أيضاً عملية المتابعة للقرار تجعل المرؤوسين يطبقون هذا القرار على أكمل وجه ، وتنمي لديهم روح المشاركة.
- فالمشاركة في اتخاذ القرار تلعب دوراً هاماً في مدى تحقيقه للهدف المنشود ، وتساعد في جعل القرار أكثر قبولاً بين العاملين ، والمشاركة أيضاً تساعد في تحقيق الثقة المتبادلة ، ولا بد من التأكيد على أن اتخاذ القرار لا يجوز أن يقع تحت ظرف المجاملات ، فمن

³⁶نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997)، ص 45.

المؤكد سيكون قراراً سلبياً فاشلاً ، أيضاً لا يجب أن يتأثر بالعواطف ، بالإضافة إلى ذلك ، فالشخصية تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرار ، فلا للعجلة ؛ لأن من شأنها أن تقشل اتخاذ القرار السليم ، أيضاً لا للتردد والتراجع .فدائماً اتخاذ القرار لا يكون نهاية المطاف ، بل يكون البداية ، لذلك يجب التفكير جيداً ، والمشاورة ، ومراعاة كل الأسباب للوصول لقرار سليم.

الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار السليم(37):

اتخاذ القرارات وحل المشكلات :عملية إتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلات معينة ظهرت أثناء العمل. عملية إتخاذ القرار مسالة ذات أبعاد عديدة وتتم وفقاً للخطوات التالية:

(1) دراسة الوضع : وهي الخطوة التي يتم فيها جمع معلومات تفصيلية عن كل الأشياء المتعلقة والمؤثرة أو المتأثرة بالأمر موضوع القرار .

(2) تحديد المشكلة : من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة المشكلات التي تتعلق بالأمر موضوع القرار وهنا يتطلب الأمر تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق ذلك لأن الخطوات التالية تكون عديمة الفائدة إذا لم يتم تحديد المشكلة بالشكل سليم ودقيق .

(3) تحليل المشكلة : وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة/ المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وأثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.

(4) وضع الحلول بناءً على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وأثارها يتم إقتراح الحلول المختلفة للمشكلة. ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثمّ يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدة بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء .

(5) إختيار الحل الأنسب بناءً على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم إختيار الحل الأنسب لظروف المؤسسة والأمر موضوع القرار والظروف المحيطة به.

³⁷ - د.ياسر صادق مطيع وآخرون ، نظم المعلومات المحاسبية،(عمان : مكتبة المجمع العربي، ط1 ، 2007)،ص 45

6) تنفيذ القرار: لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.

7) تقييم القرار: بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناءً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل⁽³⁸⁾

مراحل اتخاذ القرار :

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي⁽³⁹⁾.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

³⁸ محمد حسن ياغي وآخرون، اتخاذ القرارات التنظيمية، (الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997م)، ص 97

³⁹ - إيفرام نوربان، المرجع السابق، ص 34

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوفرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها⁽⁴⁰⁾.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.

3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة

5- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل

⁴⁰ - صالح العامري، الإدارة والاعمال، (عمان: دار وائل للنشر، 2008)، ص 308-309

مساعدة أو معوقة لكل بديل.

8-المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

9-كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار

أنواع القرارات:

تتعدد أنواع القرارات التي يتم اتخاذها في منشآت الأعمال، وهناك أكثر من وجهة نظر تتناول عدة مداخل لتصنيفها. ويمكن تناول هذه الوجهات المختلفة ومداخل تصنيفاتها على النحو التالي⁽⁴¹⁾:

الوجهة الأولى: وفقاً لهذه الواجهة تم تناول مدخلين في تصنيف القرارات على النحو التالي:

المدخل الأول: الناحية القانونية:

وتقسم القرارات وفقاً لهذا المدخل إلى أربعة أقسام هي:

أ. مدى القرار وعموميته ويتضمن ما يلي :

القرار التنظيمي المتعلق بالقواعد العامة الموضوعية والملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الناس مثل: إصدار اللوائح التنظيمية، وتحديد السلطات، والسياسات الواجب إتباعها من قبل الإدارات.

القرار الفردي المتعلق بمخاطبة فرد محدود، كقرار التعيين، أو الترقية، أو الفصل.

ب. حسب تكوين القرار إلى:

⁴¹ - دايون مكليود، نظم المعلومات الادارية ، الجزء الثاني ، (الرياض : دار المريخ للنشر، 1998م)، ص 123

قرارات بسيطة لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع تعيين موظف أو مكافأته قرارات مركبة تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة وتتم على مراحل كإجراء مناقصة أو مزاد

ج. حسب أثر القرار على الأفراد إلي:

قرارات ملزمة وطاعتها واجبة (الأوامر الإدارية) .

قرارات لا تحتل صفة الإلزام مثل: النشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل.

د. حسب قابلية القرار للإلغاء أو التعويض إلي:

قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض، كقرارات الفصل أو العقوبة.

قرارات غير قابلة للإلغاء، كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.⁽⁴²⁾

المدخل الثاني: طبيعة القرار:

تقسم القرارات وفقاً لهذا المدخل إلي ثلاثة أقسام هي:

أ. القرارات الأساسية والروتينية القرارات الأساسية هي التي تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وهي تمثل قرارات إستراتيجية، كاختيار موقع المشروع، أو طريقة الإنتاج

أما القرارات الروتينية فهي القرارات المتكررة باستمرار، وتتخذ لمعالجة الأعمال المتكررة باستمرار، ولا تحتاج إلي دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها. وتتخذ هذه القرارات غالباً لمعالجة الرقابة على جودة المنتجات، وفرض مكافآت للعاملين، وغيرها من الأسباب الأخرى التي تستدعي إتخاذ هذا النوع من القرارات.

ب. القرارات التنظيمية والفردية:

القرارات التنظيمية هي التي تتعلق مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير، من خلال السلطة الرسمية التي يتمتع بها وليس صفته الشخصية.

أما القرارات الفردية فهي التي ليس لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها (كالاستقالة). وهذا النوع من القرارات لا يفوض إلي الوحدات الإدارية الأدنى أو

المرؤوسين، كما ليس لها تأثير كبير على المنظمة إنما يبقى أثرها محدوداً .

ج. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة المخططة وغير المخططة:

⁴² - دايون مكلويد ، مرجع سابق ، ص 124

القرارات المبرمجة هي القرارات المخططة مسبقاً وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، أي تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة وتعالج مشاكل متكررة. ومن أهم الأمثلة على القرارات المخططة مسبقاً: إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات، وغيرها حيث يتم توضيح الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة مسبقاً، وذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات، أو شئون العاملين أو غيرها. وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ في المستويات الدنيا (التنفيذية)، ويفضل عدم تركزها في المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في العمل.⁽⁴³⁾

أما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات التي تتميز بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة، وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على المنظومة. أي أنها تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة ومن أمثلتها: قرارات التحول في سياسات الإنتاج من الإنتاج المستمر إلي الإنتاج حسب الطلب، أو القرارات الإستراتيجية البحتة كابتكار نوع جديد من السلع، أو قرارات التوسع والاندماج وغيرها. ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا، ويتطلب اتخاذها جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع البيانات وتجهيزها، والسرعة في اتخاذها على العكس من القرارات المبرمجة التي لا تحتاج إلي ذلك.

الوجهة الثانية: وفقاً لهذه الواجهة تم تناول ثلاثة مداخل في تصنيف القرارات على النحو التالي:

المدخل الأول: البعد الزمني لإنتاج آثار القرارات:

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي ثلاثة أنواع هي:

قرارات قصيرة الأجل: وهي القرارات التي من المفترض أن يؤتي ثمارها خلال فترة زمنية وجيزة لتحقيق دورة عمليات متكاملة الأركان والجوانب والظروف، وغالباً تنتج آثارها خلال سنة

قرارات متوسطة الأجل: وهي القرارات التي تمتد آثارها لما يزيد عن فترة عمليات متكاملة ولما لا يصل إلي نقطة تحقيق الأهداف النهائية. وهي القرارات التي تنتج آثارها خلال فترة تتراوح ما بين العامين إلي ثلاثة أعوام.

⁴³ - دايمون مكليود ، مرجع سابق ، ص 126

قرارات طويلة الأجل: وهي تلك القرارات التي يتوقع أن توتي معظم آثارها خلال فترة زمنية طويلة تكفي لتحقيق الأهداف النهائية. وغالباً ما تتعلق بعملية التخصيص وإعادة التخصيص للموارد على فرص استخدام بديله متوافرة. كما أن آثارها غالباً ما تنتج خلال فترة تزيد عن الخمس سنوات.⁽⁴⁴⁾

المدخل الثاني: المدى التنظيمي للقرار:

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي نوعين هما:

قرارات استراتيجية: وهي التي تتعلق بكيان المنظومة ومستقبلها ككل وتؤثر تأثير طويل الأجل. ولا يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بصورة روتينية، أي تتخذ استجابة لمشاكل أو أحداث لم تقابلها المنظومة من قبل. وتتعامل هذه القرارات عموماً مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير والتعقد، لذا فهي مرتفعة الخطورة وتلازمها حالة عدم التأكد. ويتم اتخاذها عادة في المستويات العليا من التنظيم، ومن أهم أمثلتها: قرارات تنويع منتجات المنظمة، قرارات تحديد الأسواق التي سيتم التعامل معها، وغيرها

قرارات تشغيلية: وهي التي تتعلق بالأعمال اليومية للمنظومة، أي أنها تتناول جوانب جزئية ومحدودة نسبياً. ويتم اتخاذها بصورة كبيرة في المستويات الوسطى والدنيا من التنظيم، ومن ثم فإن تأثير تلك القرارات على المنظومة يكون أشيراً جزئياً. وتعد القرارات التشغيلية عموماً قرارات مبرمجة ومن أمثلتها: قرار منح خصم لأحد عملاء المنظومة، قرار تعيين عامل ذو خبرة يُعين على سير العمل، أو قرارات جدولة الإنتاج، وغيرها.

المدخل الثالث: مدى مركزية سلطة اتخاذ القرار:

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي نوعين هما:

قرارات مركزية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة العليا فقط. وتفضل المركزية في صنع القرار إذا كانت هناك حاجة للتسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المنظومة عند تحديد المشكلة، أو في تجميع البيانات وتجهيز المعلومات المطلوبة، أو في مرحلة تطبيق القرار. كما يتم اللجوء إلي مركزية القرار أيضاً في الحالات التي تكون فيها تكلفة الأخطاء الناتجة عن القرار كبيرة وتغطي المنظومة ككل. ويعود السبب في مركزية

⁴⁴ - دايمون مكليود . المرجع السابق ، (ص 128)

القرار في الإدارة العليا إلى انخفاض قدرات ومهارات الإدارة في المستويات الوسطي والدنيا من التنظيم.

قرارات لا مركزية: وهي القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارة الوسطي والدنيا بتفويض⁽⁴⁵⁾ أساليب عملية اتخاذ القرار:

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين ، الأولى تشمل الأساليب التقليدية و الثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية و سنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب :

2. الأساليب التقليدية: يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة و التقديرات الشخصية ، و تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة وهي :

أ . الخبرة: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين ، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة ، لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار .⁽⁴⁶⁾

ب . إجراء التجارب :

بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب .

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة و

45- محمد حسن ياغي وآخرون، اتخاذ القرارات التنظيمية، (الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 1997م)، ص 97
46- نادية ايوب، نظم المعلومات واتخاذ القرار، دمشق مجلة الجامعة دمشق، العدد (11)، 1987م، ص 23

ذلك بعد إجراء تجارب على كل منها و إجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب و بالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و محاولة تجنبها مستقبلاً , و لكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل , فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات و آلات و يد عاملة . و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و التجربة و مثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة , فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل .

ج . البديهة و الحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها , و التقدير السليم لأبعادها , وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها .

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية و الاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة , لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجدياً في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتمل التأجيل , هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية. (47)

د. دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها :

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء و الاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل , و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة , كما أنه لا يستغرق وقتاً و جهداً كبيرين .

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابعة من شخصية المدير و قدراته و معارفه , وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدراً من النجاح في ظل ظروف و مواقف معينة.

2. الأساليب العلمية : إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت

47- نادية ايوب، نمرجع سابق، ص 25

عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور و تطلّب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية و تحليل و تقييم البدائل المتوفرة ومن ثمّ اختيار البديل الملائم و تتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبي و تمتاز أيضا بالموضوعية و سنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب (48):

أ-بحوث العمليات:وهي الاساليب التي تعتمد الاسس في اظهار النتائج التي توفر للمدبر تصورات شاملة عن المشكلة المبحوثة وطرق الوصول إلى الحل الامثل وكذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الادارية .وهنا نجد أن هذا الاسلوب يساعد متخذ القرار في اتهاذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على اسس رقمية .

ولعل اهم ما يميز هذا الاسلوب :

-يعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخله فيها ومدى تداخلها واهمية كل منها.

-يحدد والبيانات اللازمة التعرف على افضل البدائل مع الاحاطة باكثر عدد ممكن من الاعتبارات.

-يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة.

-يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كحلول واختيار افضلها بسرعة وكفاءة ، وبدرجة عالية من الثقة.

-يكسب القدرة على تبني النتائج والتغيير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي يقوم فيه باعمالها .

ويؤخذ على هذا الاسلوب مايلي :

-اعتماده على تبسيط المشكلة.

-تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كميًا وعدم اعطاء اهمية العوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي.

نظرية الاحتمالات:

48- زهير الصباغ، بحوث العمليات واتخاذ القرارات، الرياض، مجلة الادارة العامة، العدد (27)، 1980م، ص 34

وتعني قيام متخذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كمياً أن امكن.

وهناك ثلاثة معايير أو طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات وهي:

- الاحتمال الشخصي : يتحدد بموجبه درجة اعتقاد الشخص في نوع حدث ما.

- الاحتمال الموضوعي : ويتحدد من اجزاء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ماوفقاً لنتائج التجربة.

- الاحتمال التكراري : ويتخذ نسبة الاحتمال على الاساس حساب معدل التكرار.

اسلوب التحليل الحدي:

ويهدف هذا الاسلوب الي دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة امام متخذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي اوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل. (49)

اسلوب دراسة الحالات:

ويقوم هذا الاسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في اسبابها وابعادها أو جوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشاكل .

اسلوب التحليل الشبكي " شجرة القرارات :

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل ، تفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته ، و يركز هذا الاسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما انه يتميز بتعامل مع الحالات و المشاكل الادارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة .

يستخدم لتطبيق هذا الاسلوب الحاسوب لتحليل البيانات و المعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة من الإدارة العليا. (50)

49- زهير الصباغ، مرجع سابق، ص 35

50 - علي فهمي، نظم دعم القرار والانظمة الذكية، (القاهرة :الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2004)، ص 23

المبحث الثالث

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

1- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك

يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد

القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

النظريات في اتخاذ القرار:

نظرية القرار: نظرية القرار هي مدخل تحليل يهدف إلى إختيار أفضل البدائل المتاحة لحل المشكلة وتستخدم نظرية القرار على نطاق واسع عند تحليل منتجات المنشأة أو إختيار الموقع الملائم لها أو جدولة الانتاج⁽⁵¹⁾.

نظرية القرار تتم في 3 حالات :

1-التأكد التام : أحداث متوقع حدوثها وبأن أحدها سوف يحدث.

2-المخاطرة : أضع لكل بديل احتمال ولكن لا أعلم شكل يفسر أي موقف سوف تواجهه المنظمة.

3-عدم التأكد : لا أستطيع أن أخصص أي احتمالات لنتائج البدائل لعدم توفر المعلومات الكافية.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

لقد ازداد تعقد بيئة الأعمال وكثرة التغيرات التي تؤثر في عملية صناعة القرار واتخاذها ففي بداية الأمر كانت القرارات تصنع من قبل المديرين بشكل فردي أو مشاركة محدودة جداً بسبب استقرار البيئة ووفرة الموارد وسهولة التنبؤ بالطلب وقلة المنافسين.وكن بسبب ضخامة حجم المنافسة وتعدد المنظمات وكثرة العرض وازدياد وحدة المنافسة وطلب العاملين في المشاركة باتخاذ القرار حتى عن طريق أساليب الضغط الغير مباشرة على المديرين . كان لا بد من اتخاذ المشاركة في القرارات وأخذ الشورى بين المدير والمرؤوسين.

مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

1-التأكيد على مبدأ الشورى: إن مبدأ الشورى هو أصل من أصول الحياة في الإسلام فقد قال الله تعالى (وشاورهم في الأمر) وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته

51- ابراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة،(بيروت: دار بشير، مؤسسة الرسالة، 1998م)، ص 71

للدولة الإسلامية على الشورى .

2-الوصول إلى قرارات أفضل

3-الوصول إلى بدائل أكثر

4- القبول

5- رفع الروح المعنوية لدى الأطراف المشاركة في اتخاذ القرار .

أسلوب دراسة الحالات:

هو أسلوب كأحد الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات ، يتم تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها و جوانبها المختلفة وتصور الحلول المبدئية لها إستناداً إلى المعلومات المتاحة ، ويتم حل المشكلة بالإستعانة بمجموعة من الأسئلة .
ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية تدريب المدير على اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة للواقع العملي .
العيب الأساسي لأسلوب دراسة الحالات : مشاكل العمل أكثر تعقيداً مما يجعل المدير يستسهل الحل

ترشيد عملية إتخاذ القرار لا تأتي إلا من خلال التكامل بين الأساليب التقليدية و العلمية
إتخاذ القرار الجماعي عن طريق العصف الذهني⁽⁵²⁾

تعريفه: هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ، ويتم إطلاق الأفكار بإسترسال بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف .

ويستغرق هذا الأسلوب فترة تتراوح بين نصف ساعة إلى ساعتين تقريباً .

-يعتمد هذا الأسلوب على:

1- مفاجأة المشاركين في حل المشكلة .

2- إثارة أذهانهم .

3-وضع الحلول البديلة .

4- مناقشة سريعة للبدائل المطروحة للوصول إلى الحل الأمثل .

اسلوب العصف الذهني:

52- ابراهيم بدر شهاب، مرجع سابق، ص 72

هذا الأسلوب يؤدي إلى إثارة العقل الشعوري واللاشعوري لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار للتعامل مع مشكلة معينة أو موقف معين .

يعتمد هذا الأسلوب على مبدئين أساسيين :

(1) الكم يوّد الكيف .

(2) تأجيل الحكم والتقييم .

-وذلك من حقيقة أن العقل البشري يعمل في إتجاهين :

1. الإتجاه الأول : التفكير الإبتكاري .

2. الإتجاه الثاني : الحكم والتقييم .

-أثناء ممارسة جلسات العصف الذهني نحاول أن نجعل العقل يعمل بكافة طاقته في

إتجاه إنتاج توليد أفكار جديدة .

-كلما توفر لدينا عدد أكبر من الأفكار والحلول كلما زادت الفرصة للتوصل إلى حل

أفضل .

-بعد تكوين حجم كبير من الأفكار والبدائل نقوم بتقييمها والحكم على مدى صلاحيتها

بإستخدام المهارات والقدرات العقلية .

أهم القواعد التي تحكم جلسات العصف الذهني:

1. تقادي إنتقادات الأفكار : محظور على أي عضو في الجماعة أن يوجه الإنتقادات إلى

أفكار الآخرين لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على حصيلة الأفكار سلبياً من خلال إنطواء

الأفراد الذين تعرضوا للإنتقاد أو قيامهم بنشويه أفكار الآخرين أو الإنسحاب من الجلسة .

2. الكم المطلوب : يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار للتوصل إلى أكبر قدر ممكن

منها

3. التحرر والتفكير بدون قيود : حيث يتم الخروج عن دائرة المألوف والأفكار التقليدي

4. التتابع في الأفكار لتحسينها .

اسلوب دلفي⁽⁵³⁾

دلفي : إسم معبد يوناني ، كان يقصده الناس لإستجلاب المعلومات عن المستقبل .

53- صالح العامري، الإدارة والاعمال، (عمان: دار وائل للنشر، 2008)، ص 308-309

اتخاذ القرار الجماعي عن طريق أسلوب دلفي:

-تعريفه :تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في إجتماع أعضاء غير موجدين وجهاً لوجه ، وهو من الأساليب الجماعية الهامة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية .

-خطواته :يتم تحديد المشكلة ثم تحديد أعضاء الإجتماع ثم تصميم قائمة الأسئلة عن المشكلة وإرسالها إلى الخبراء لمعرفة رأيهم ، ويتم تحليل الإجابات وتصنيفها في مجموعات متشابهة في شكل تقرير ، ثم إرسال التقرير للخبراء مرة ثانية لمعرفة رد فعلهم وإعادة التقارير مرة أخرى للتوصل للقرار النهائي .

-الهدف الأساسي من أسلوب دلفي :العمل على علاج أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة والإستعاضة عن النقاش والمداولات بتبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة بإستخدام ما يسمى بلجنة (تيسير التقارير مزايا أسلوب دلفي :

1-يلتئم المشاكل المعقدة التي تحتمل الإنتظار لوقت طويل . مثل التنبؤ بالطلب - طويل الأجل.

2- إتاحة الفرصة لأكبر عدد من لخبراء المتخصصين في صنع القرار.

3-تفادي الآثار السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان (عدم الكشف عن هوية الأعضاء إلا بعد التوصل للحكم النهائي)

4-تخفيف الضغوط التي يتعرض لها أعضاء اللجان التقليدية من أجل التنازل عن موافقتهم أو تأييد أحدهم .

عيوب أسلوب دلفي:

1- المشاكل الخاصة بإعداد قوائم الأسئلة لجمع المعلومات من حيث مضمون هذه الأسئلة والوقت الذي يستغرقه الخبير للإجابة عليها .

2-تحديد نوعية الخبير الذي يمكن أن يشارك في أعمال الجماعة على أساس مركزه وخبرته وليس شيء آخر (قرابة أو معرفة مثلاً) .

3-إنعدام الإتصال الشخصي المباشر بين الأعضاء يؤدي إلى عدم القدرة على التواصل وإبتكار الحلول الجديدة. (54)

54- صالح العامري، مرجع سابق، ص 310

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نبذة تعريفية عن وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي المبحث الثاني: تحليل البيانات

المبحث الاول

نبذة تعريفية عن وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي

النشأة والتطور:

انشئت أول وزارة للشئون الاجتماعية خلال الحكومة الوطنية الأولى عام 1955م وتتوعدت اوضاعها ما بين الانفراد والقسم مع وزارات ومؤسسات اخري كما تعددت مسمياتها تبعاً لذلك حتى انتهت إلي المسمى الحالي (الرعاية الاجتماعية وشئون المرأة والطفل) بحسب المرسوم الدستوري (34) لعام 2005م.

تتمحور مجالات ولاية الوزارة حول الإنسان السوداني ورعايته ونمائه وتحقيق تكيفه واندماجه الاجتماعي، والسعي لتحريره من الضغوط والمشكلات الاجتماعية التي تعوق وتحد من مقدراته من كافة الميادين الاجتماعية والاقتصادية.

في الفترة 1958/11/17م وحتى أكتوبر 1964م أتبعَت الشؤون الاجتماعية لوزارة الاستعلامات والعمل مع وزارة الاعلام والعمل.

وفي عام 1966م تقلصت الشؤون الاجتماعية إلي إدارة تتبع وزارة الاستعلامات والعمل ثم الثقافة والاعلام من بعد ذلك .

في عام 1969 تحولت الشؤون الاجتماعية لتتضم إلي وزارة الشباب والرياضة ثم وزارة الصحة عام 1973م حيث تم تعيين وزير دولة بوزارة الصحة.

في عام 1976م أصبحت وزارة للشؤون الاجتماعية ثم مجلساً قومياً للرعاية والتنمية الاجتماعية عام 1980م.

في عام 1981م ارتبط اسمها بالصحة مرة أخرى تحت مسمى وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية، وفي عام 1987م وزارة الرعاية الاجتماعية والزكاة وفي عام 1988م وزارة الرعاية والتنمية الاجتماعية والزكاة والتأمين وفي عام 1990م وزارة الرعاية والتنمية الاجتماعية والغيث الوزارة 1992م.⁽⁵⁵⁾

وفي عام 1993م تم انشاء وزارة التخطيط الاجتماعي وأصبحت الرعاية الاجتماعية احد مكوناتها مسمى امانه التنمية الاجتماعية وذلك ضمن 9 وحدات تتبع للوزارة:

1/ ديوان الزكاة.

2/ هيئة الاوقاف الاسلامية

3/ الهيئة العامة للحج والعمرة

4/ صندوق دعم الشريعة

5/ الذكر والذاكرين

6/ المجلس القومي للطفولة

7/ الاطراف الصناعية

55- منشورات مركز البحوث والتدريب بوزارة الرعاية والضمان الاجتماعي للعلم 2016م، ص 1

8/ مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية

9/ شركة شباك للنقل البري

في عام 2001م صدر المرسوم الدستوري (12) بانشاء وزارة الرعاية والتنمية الاجتماعية.
حسب المرسوم الجمهوري رقم 12 لسنة 2001م جاءت مكونات وزارة الرعاية والضمان
الاجتماعي. (56)

مكونات الوزارة:

اولاً : رئاسة الوزارة:

تقوم بالتخطيط والتنفيذ وقيادة المشروعات النموذجية وتحريك مؤسسات المجتمع الأهلي
والمدني والحض علي قيم الخير، بالتنسيق مع الولايات والجهات الاخرى ذات الصلة.
وتتكون من الادارات الاتية:

1/الإدارة العامة للبرامج الاجتماعية

2/الإدارة العامة للمرأة والاسرة

3/الإدارة العامة للتفاوت الخارجي

4/الإدارة العامة للتخطيط والبحوث والتأهيل المجتمعي

5/الإدارة العامة للاعلام والعلاقات العامة

6/الادارة العامة للشئون المالية والادارية

7/ادارة المعلومات

8/ادارة تنسيق المعلومات الادارية

9/المكتب التنفيذي

اهم المراكز بالوزارة :

1.مركز تنسيق مشروعات تخفيف الفقر

2.مركز ثقافة التنمية الاجتماعية

3وفي مجال تبني النماذج في مجال التنمية تنفذ الوزارة عدداً من المشروعات لضمان

انسياب السياسات العامة وترويجها وتعميمها علي الولايات ومن أهم المشروعات :

أ.مشروع الخريج المنتج وتشغيل الخريجين

⁵⁶- منشورات مركز البحوث والتدريب بوزارة الرعاية والضمان الاجتماعي للعام 2016م ، ص 2

ب. مشروع مراكز التنمية الاجتماعية للمرأة⁽⁵⁷⁾

ثانياً: أنشطة الوزارة:

نفذت الوزارة خططها بعون الله لتحقيق هدفها الاستراتيجي بتحريك المجتمع وحشد اراده الامه

لانفاذ الاهداف الاجتماعية من خلال :

1/ وضع السياسات الاجتماعية ومتابعة انفاذها

2/ تعبئه الموارد المالية وتعزيز القدرات المجتمعية لتحقيق التنمية والحماية والرعاية الاجتماعية تطبيقاً لبور الفقر ونهوضاً بالاسرة والمرأة والطفل.

3/ الاهتمام بنشر قيم التكافل وترسيخ القيم الفاضله ومناهضة العادات الضارة.

4/ تم التقديم والتقييم للخطط والبرامج الاجتماعية.

اولويات الوزارة:

أن العمل الاجتماعي موضوعه الاساسي الانسان وتحقيق تكيفة واندماجه الاجتماعي وتفاعله السوي مع كافة صور الحياة ويسعى دائماً إلي تحرير الانسان من الضغوط والمشكلات التي تعوقه أو تحد من قدراته عن الاسهام الفاعل علي كافة الميادين الاقتصادية والاجتماعية.

جاءت الاولويات كالاتي :

أ.توسيع نظم الحماية والضمان الاجتماعي ومد نطاقه للمجتمعات المحلية.

التدخل بالسياسات التي تؤطر وتقنن مجال العمل الاجتماعي.

ب.تمكين الفقراء من خلال رفع القدرات وتمليك وسائل الانتاج والصيرفه الاجتماعية وتشجيع الادخار ومشروعات الاستخدام الذاتي المنتج.

ج.الاهتمام بقضايا الاسرة والمرأة والطفل وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة والظروف الصحية.

د.توطيد اواصر التواصل الخارجي وتبادل الخبرات في المجالات الاجتماعية من خلال

الحوار الاجتماعي و انفاذ المؤشرات الدولية بما يتفق وثقافة المجتمع السوداني.

ثالثاً: التنظيم الإداري للوزارة:

57- منشورات مركز البحوث والتدريب بوزارة الرعاية والضمان الاجتماعي للعام 2016م ، ص 3

آلية تحقيق الهدف الاستراتيجي تمثلت في الاصلاح الاداري والتحديث الهيكلي والفني الذي تم اعتماده لتنسيق عمل الادارات والوحدات التابعه لرئاسة الوزارة ولضمان فعالية أداءها وتكونت من الاتي:

- 1/ تعيين مستشارين وخبراء في مجالات التنمية الاجتماعية والحد من الفقر - الطفل والمرأة والسكان - التنمية الاجتماعية- شؤون الجنوب - منسق لرعاية الايتام).
- 2/ توسيع دائرة الشوري والحوار بتكوين المجلس الاستشاري ومجلس التنمية الاجتماعية ووحدة التخطيط الاستراتيجي ومجالس التنسيق الاعلامي والعمل الخارجي والتخطيط.⁽⁵⁸⁾
- 3/ تشكيل لجنة وطنية للهوض بالمرأة من القطاعات الرئيسية والجهات ذات الصلة.
- 4/ المجلس الأعلى لامناء الزكاة ولجنة الفتوى.
- 5/ اعادة تشكيل هيئة امناء مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية (الجمعية العمومية للمصرف).
- 6/ اعادة تشكيل مجلس إدارة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية.
- 7/ إعادة تشكيل المجلس القومي للسكان بقرار مجلس الوزراء رقم (148) لسنة 2002م برئاسة السيد النائب لرئيسة الجمهورية ووزير الرعاية والتنمية الاجتماعية منابواً .
- 8/ تشكيل اللجنة الفنية العليا للمجلس القومي للسكان بموجب القرار رقم (114) لسنة 2001م برئاسة وزير الرعاية والتنمية الاجتماعية.

رابعا: الهيكل الاداري للوزارة:

- 1/ وزير الشؤون الاجتماعية
- 2/ وكيل الوزارة للضمان الاجتماعي
- 3/ الوكيل المساعد للبرامج المساعدة
- 4/ الادارة العامة لشؤون المستفيدين
- 5/ ادارة الاستثمار
- 6/ الادارة العامة للمعاشات والاغاثات
- 7/ الادارة العامة للبحث الاجتماعي

58- منشورات مركز البحوث والتدريب بوزارة الرعاية والضمان الاجتماعي للعام 2016م، ص 4

- 8/ الادارة العامه للمشاريع الانتاجية
9/ الادارة العامه للبرامج المسانده
10/ الادارة العامه لتدقيق والمراجعته⁽⁵⁹⁾

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

القسم الأول:

تشتمل العبارات عن البيانات الشخصية لأفراد الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، التدريب.

1- المؤهل العلمي:

جدول (1/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
---------------	-------	----------------

⁵⁹- منشورات مركز البحوث والتدريب بوزارة الرعاية والضمان الاجتماعي للعام 2016م ، ص 5

بكالوريوس	31	53.4%
دبلوم عالي	5	8.6%
ماجستير	20	34.5%
دكتوراه	2	3.5%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (1/2/3) يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (31) فرداً وبنسبة (53.4%) وتضمنت العينة على (20) فرداً وبنسبة (34.5%) من ذوي المؤهل العلمي الماجستير، وتضمنت العينة (5) افراد وبنسبة (8.6%) لهم المؤهل العلمي الدبلوم العالي، كما تضمنت العينة على (2) فرد وبنسبة (3.5%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، ولا يوجد أي مؤهل آخر خلاف تلك المؤهلات، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية جامعية وفوق الجامعية مما يمكن من الاعتماد على آرائهم في اختبار فرضيات البحث.

2-التخصص العلمي:

جدول(2/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص المهني

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	20	34.5%
إدارة أعمال	15	26.57%
اقتصاد	7	11.63%
تقنية معلومات	5	8.6%
أخرى	11	18.7%

المجموع	58	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (2/2/3) يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من إدارة الأعمال والمحاسبة، حيث بلغ عدد ادارة الاعمال (15) فرداً وبنسبة (26.57%) اما المحاسبة بلغ عددهم 20 وبنسبة 34.5% ، وتضمنت العينة على (5) أفراد وبنسبة (8.6%) هم من خريجي تقنية المعلومات ، وتضمنت العينة على (11) فرداً لهم تخصصات غير التي تكررت في الاستبيان ويلاحظ مما سبق أن غالبية المبحوثين من إدارة أعمال والمحاسبة مما يمكن من الاعتماد على آرائهم في اختبار فرضيات البحث.

3- المركز الوظيفي: جدول(3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير مالي	5	%8.6
مدير قسم	3	%5.1
مدير ادارة	5	%8.6
موظف	20	%34.4
محاسب	18	%31.1
مرجع داخلي	7	%12.1
المجموع	58	%100

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
يوضح الجدول (3/2/3) أن المركز الوظيفي لغالبية أفراد العينة موظفين ، حيث بلغ عدد أفراد العينة فيها (20) فرداً وبنسبة (34.4%) وتضمنت العينة على (7) فرد وبنسبة (12.1%) من المراجع الداخليين وعلى (5) أفراد وبنسبة (8.6%) من المدراء الملمين وكذلك نفس النسبة من مدراء الادارات كما تضمنت عينة الدراسة على(3)أفراد وبنسبة (5.2%) مدراء اقسام،وهناك عدد (18) فرد من العينة بنسبة (31.1%) محاسبين وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المراكز الوظيفية يمكن الاعتماد على آرائهم في اختبار فرضيات البحث.

4- سنوات الخبرة:

جدول(4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	14	%24.1
5 - 10 سنوات	36	%62.1
10 - 15 سنة	3	%5.2

20 فاكثر	5	7.84%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (4/2/3) يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة بين (5-10) حيث بلغ عددهم في العينة (36)، فرداً وبنسبة (62.1%) ثم يأتي المرتبة الثانية من حيث العدد أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم في العينة (14) فرداً وبنسبة بلغت (24.1%)، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة أكثر من 20 سنة، حيث بلغ عددهم (4) أفراد وبنسبة (6.9%)، ثم الذين لديهم سنوات خبرة (10-15) سنة، حيث بلغ عددهم (3) أفراد وبنسبة (5.2%) وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة لهم خبرة أكبر من خمس سنوات و الذين يمكن الاعتماد على آرائهم في اختبار فرضيات البحث

القسم الثاني:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دقة المعلومات المحاسبية وكفاءة الأداء المالي

1- عبارات الفرضية الأولى:

العبرة الأولى: اتخاذ القرارات الادارية يعتمد على المعلومات المحاسبية الصادقة بصورة أساسية

جدول (6/2/3) التوزيع التكراري للعبرة الأولى للفرضية الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوفق	3	5.2%
محايد	3	5.2%
أوفق	24	41.4%
أوافق بشدة	28	48.2%

المجموع	58	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (6/2/3) أن (28) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (48.2%) وافقوا بشدة على أن اتخاذ القرارات الادارية يعتمد على المعلومات المحاسبية الصادقة بصورة أساسية ، كما وافق (24) فرداً وبنسبة (41.4%) على ذلك، وكان هناك (3) فرد وبنسبة (5.2) محايد بخصوص ذلك، وكما لم يوافق. أيضاً (3) فرد وبنسبة (5.2%) على ذلك.
العبارة الثانية: توافر المعلومات المحاسبية يؤدي إلى سهولة المقارنة بين الاداء الفعلى والاداء المخطط له

جدول(7/2/3) التوزيع التكراري للعبارة الثانية للفرضية الاولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق	4	%7
محايد	10	%17.2
أوافق	26	%44.8
أوافق بشدة	18	%31.0
المجموع	58	%100

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (7/2/3) أن (18) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (13.0%) وافقوا بشدة على أن توافر المعلومات المحاسبية يؤدي إلى سهولة المقارنة بين الاداء الفعلى والاداء المخطط له ، كما وافق (16) فرداً وبنسبة (44.8%) على ذلك، وكان هناك (10) أفراد وبنسبة (17.2%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (4) أفراد وبنسبة (7%) على ذلك.

العبارة الثالثة: توافر المعلومات المحاسبية بدقة تؤثر بصورة إيجابية علي اتخاذ القرارات

جدول(8/2/3) التوزيع التكراري للعبارة الثالثة للفرضية الاولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق	2	%3.4
محايد	4	%6.9
أوافق	28	%48.3
أوافق بشدة	24	%41.4
المجموع	58	%100

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (8/2/3) أن (24) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (41.4%) وافقوا بشدة على أن توافر المعلومات المحاسبية بدقة تؤثر بصورة إيجابية علي اتخاذ القرارات ، وكما وافق (28) فرداً وبنسبة (48.3%) على ذلك، وكان هناك (4) أفراد وبنسبة (6.9%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق أيضاً (2) فرد وبنسبة (3.4%) على ذلك.

العبارة الرابعة: توافر المعلومات المحاسبية الصحيحة يساعد في اتخاذ القرارات الادارية
جدول(9/2/3) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة للفرضية الاولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	1.7%
لا أوافق	1	1.7%
محايد	9	15.5%
أوافق	26	44.8%
أوافق بشدة	21	36.3%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (9/2/3) أن (21) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (36.3%) وافقوا بشدة على أن توافر المعلومات المحاسبية الصحيحة يساعد في اتخاذ القرارات الادارية ، وكما وافق (26) فرداً وبنسبة (44.8%) على ذلك، وكان هناك (9) أفراد وبنسبة (15.5%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (1) فرد وبنسبة (1.7%) على ذلك، وكان هناك أيضاً (1) فرد فقط وبنسبة (1.7%) غير موافق بشدة على ذلك.

العبارة الخامسة: المعلومات المحاسبية الصحيحة تفيد في تنمية إدراك متخذى اتخاذ القرارات الادارية
جدول(10/2/3) التوزيع التكراري للعبارة الخامسة للفرضية الاولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	2	3.4%
لا أوافق	8	13.8%
محايد	6	10.3%
أوافق	29	50.0%
أوافق بشدة	13	22.5%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (10/2/3) أن (13) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (22.5%) وافقوا بشدة على أن المعلومات المحاسبية الصحيحة تفيد في تنمية إدراك متخذى اتخاذ القرارات الادارية ، وكما وافق (29) فرداً وبنسبة (50.0%) على ذلك، وكان هناك (6) أفراد وبنسبة (10.3%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (8) أفراد وبنسبة (13.8%) على ذلك، وكان هناك (2) فرد فقط وبنسبة (3.4%) غير موافق بشدة على ذلك.

تماد على المعلومات المحاسبية بصورة اساسية يساعد في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة
2- عبارات الفرضية الثانية:.

العبارة الأولى: اتخاذ القرارات الادارية يعتمد اعتماداً كلياً على مصداقية المعلومات المحاسبية
جدول(11/2/3) التوزيع التكراري للعبارة الأولى للفرضية الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	3	5.2%
لا أوافق	2	3.4%
محايد	5	8.6%
أوافق	34	58.6%
أوافق بشدة	14	24.2%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
يلاحظ من الجدول(11/2/3) ان هنالك (14) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (24.2%) وافقوا بشدة إن اتخاذ القرارات الادارية يعتمد اعتماداً كلياً على مصداقية المعلومات المحاسبية ، كما وافق (34) فرداً وبنسبة (58.6%) على ذلك، وكان هناك (5) أفراد وبنسبة (8.6%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (2) فرد فقط وبنسبة (3.4%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد وبنسبة (5.2%) غير موافق بشدة على ذلك.

العبارة الثانية: يتم حفظ المعلومات المحاسبية بشكل مرتب للاستعانة بها في اتخاذ القرارات الادارية
جدول(12/2/3) التوزيع التكراري للعبارة الثانية للفرضية الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	2	3.5%
لا أوافق	3	5.2%
محايد	10	17.2%
أوافق	29	50.0%
أوافق بشدة	14	24.1%

المجموع	58	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (12/2/3) أن (4) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (24.1%) وافقوا بشدة على أن / يتم حفظ المعلومات المحاسبية بشكل مرتب للاستعانة بها في اتخاذ القرارات الادارية ، كما وافق (29) فرداً وبنسبة (50.0%) على ذلك، وكان هناك (10) أفراد وبنسبة (17.2%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (3) أفراد وبنسبة (5.2%) على ذلك، وكان هناك (2) فرد فقط وبنسبة (3.5%) غير موافق بشدة على ذلك.

العبرة الثالثة : اعداد التقارير المالية بصفة دورية تمكن من متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تؤدي الي اتخاذ القرارات الادارية

جدول(13/2/3)التوزيع التكراري للعبرة الثالثة للفرضية الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	2	%3.4
لا أوافق	3	%5.2
محايد	4	%6.9
أوافق	26	%44.8
أوافق بشدة	23	%39.7
المجموع	58	%100

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (13/2/3) أن (23) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (39.7%) وافقوا بشدة على أن اعداد التقارير المالية بصفة دورية تمكن من متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تؤدي الي اتخاذ القرارات الادارية ، وكما وافق (26) فرداً وبنسبة (44.8%) على ذلك، وكان هناك (4) أفراد وبنسبة (6.9%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (3) أفراد وبنسبة (5.2%) على ذلك، وكان هناك (2) فرد فقط وبنسبة (3.4%) غير موافق بشدة على ذلك.

العبرة الرابعة: يوجد نظام محاسبي يسمح بتبادل المعلومات المحاسبية بين الاقسام الادارية يساعد في اتخاذ القرارات الادارية

جدول(14/2/3)التوزيع التكراري للعبرة الرابعة للفرضية الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	3	%5.2
لا أوافق	6	%10.3
محايد	9	%15.5
أوافق	29	%50.0

أوافق بشدة	11	%19.0
المجموع	58	%100

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (14/2/3) أن (11) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (19.0%) وافقوا بشدة على أن يوجد نظام محاسبي يسمح بتبادل المعلومات المحاسبية بين الاقسام الادارية يساعد في اتخاذ القرارات الادارية ، وكما وافق (29) فرداً وبنسبة (50.0%) على ذلك، وكان هناك (9) أفراد وبنسبة (15.5%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (6) أفراد وبنسبة (10.3%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد فقط وبنسبة (5.2%) غير موافق بشدة على ذلك.

العبرة الخامسة: الكثير من الاداريين يعتمدون على المعلومات المحاسبية السليمة في العمليات المالية
جدول (15/2/3) التوزيع التكراري للعبرة الخامسة للفرضية الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	%1.7
لا أوافق	1	%1.7
محايد	9	%15.5
أوافق	27	%46.6
أوافق بشدة	20	%34.5
المجموع	58	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (15/2/3) أن (20) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (34.5%) وافقوا بشدة على أن الكثير من الاداريين يعتمدون على المعلومات المحاسبية السليمة في العمليات المالية ، كما وافق (27) فرداً وبنسبة (46.6%) على ذلك، وكان هناك (9) أفراد وبنسبة (15.5%) محايدين بخصوص ذلك، وكما

لم يوافق (1) فرد فقط وبنسبة (1.7%) على ذلك، وكان هناك (1) فرد وبنسبة (1.7%) غير موافق بشدة على ذلك.

الفرضية الثالثة : توافر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية تؤثر على اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة

3-عبارات الفرضية الثالثة:

العبارة الاولى: توافر معلومات محاسبية ملائمة وموضوعية تؤثر ايجابا على اتخاذ القرارات الادارية

جدول(16/2/3) التوزيع التكراري للعبارة الاولى للفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق	4	7%
محايد	6	10.3%
أوافق	35	60.3%
أوافق بشدة	13	22.4%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (16/2/3) أن (13) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (22.4%) وافقوا بشدة على أن توافر معلومات محاسبية ملائمة وموضوعية تؤثر ايجابا على اتخاذ القرارات الادارية، كما وافق (5) فرداً وبنسبة (60.3%) على ذلك، وكان هناك (6) أفراد وبنسبة (10.3%) متحفظين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (4) أفراد فقط وبنسبة (7%) على ذلك.

العبارة الثانية: هنالك علاقة بين جودة المعلومات المحاسبية و اتخاذ القرارات الادارية

جدول(17/2/3) التوزيع التكراري للعبارة الثانية للفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	1.7%
لا أوافق	2	3.4%
محايد	3	5.2%
أوافق	31	53.4%
أوافق بشدة	21	36.1%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (17/2/3) أن (21) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (36.1%) وافقوا بشدة على أن هناك علاقة بين جودة المعلومات المحاسبية و اتخاذ القرارات الادارية ، وكما وافق (31) فرداً وبنسبة (53.4%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد وبنسبة (5.2%) محايدين بخصوص ذلك، وكلم يوافق (2) فرد فقط وبنسبة (3.4%) على ذلك، وكان هناك أيضاً (1) فرد فقط وبنسبة (1.7%) غير موافق بشدة على ذلك

العبارة الثالثة: شمولية المعلومات المحاسبية لايساعد في اتخاذ القرارات الادارية
جدول(18/2/3)التوزيع التكراري للعبارة الثالثة للفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	3	5.2%
لا أوافق	6	10.3%
محايد	23	39.7%
أوافق	18	31.0%
أوافق بشدة	8	13.8%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.
من الجدول (18/2/3) أن (8) أفراد من عينة الدراسة وبنسبة (13.8%) وافقوا بشدة على أن شمولية المعلومات المحاسبية لايساعد في اتخاذ القرارات الادارية ، وكما وافق (18) فرداً وبنسبة (31.0%) على ذلك، وكان هناك (23) فرداً وبنسبة (39.7%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (6) أفراد وبنسبة (10.3%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد فقط وبنسبة (5.2%) غير موافق بشدة على ذلك.
العبارة الرابعة: تماثل المعلومات المحاسبية بخاصيتي الملائمة والموثوقية يؤدي الى اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة

جدول(19/2/3)التوزيع التكراري للعبارة الرابعة للفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق	1	1.7%
محايد	6	10.3%
أوافق	29	50.0%
أوافق بشدة	22	38%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (19/2/3) أن (22) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (38%) وافقوا بشدة على أن تماثل المعلومات المحاسبية بخاصيتي الملائمة والموثوقية يؤدي الى اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة ، وكما وافق (29) فرداً وبنسبة (50.0%) على ذلك، وكأن هناك (6) أفراد وبنسبة (10.3%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (1) فرد فقط وبنسبة (1.7%) على ذلك.

العبرة الخامسة: التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية الموجودة بالتقارير المالية يساعد في اتخاذ القرارات الادارية

جدول(20/2/3) التوزيع التكراري للعبرة الخامسة للفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق	1	1.7%
محايد	6	10.3%
أوافق	29	50.0%
أوافق بشدة	22	38%
المجموع	58	100%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (20/2/3) أن (22) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (38%) وافقوا بشدة على أن التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية الموجودة بالتقارير المالية يساعد في اتخاذ القرارات الادارية ، وكما وافق (29) فرداً وبنسبة (50.0%) على ذلك، وكأن هناك (6) أفراد وبنسبة (10.3%) محايدين بخصوص ذلك، وكما لم يوافق (1) فرد فقط وبنسبة (1.7%) على ذلك.

الخاتمة النتائج والتوصيات

النتائج:

- من خلال الدراسة النظرية التطبيقية توصلت الباحثون الي عدد من النتائج اهمها:
- 1/ اتخاذ القرارات الادارية تعتمد على المعلومات المحاسبية بصورة اساسية.
 - 2/ توافر المعلومات المحاسبية يؤدي إلى اتخاذ القرارات الادارية .
 - 3/المعلومات المحاسبية تمكن من المفاضلة بين اتخاذ القرارات الادارية
 - 4/عدم توفير نظام محاسبي سليم يؤثر سلباً على اتخاذ القرارات الادارية
 - 5/هنالك علاقة بين جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الادارية

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحثون بعدد من التوصيات اهمها:

- 1/ توفير المعلومات المحاسبية الملائمة والموضوعية حتي تساعد في اتخاذ القرارات الادارية
- 2/ توفير المعلومات المحاسبية للمقارنة بين الاداء الفعلى والاداء المخطط له.
- 3/ توفير المعلومات المحاسبية يساعد في اتخاذ القرارات الادارية .
- 4/ اعداد التقارير المالية بصفة دورية حتى تمكن من اتخاذ القرارات الادارية
- 5/ لابد من شمولية المعلومات المحاسبية التي تساعد في اتخاذ القرارات الادارية
- 6 / اعداد المعلومات المحاسبية التي تتصف بخاصيتي الملائمة والموثوقية لاتخاذ القرارات الادارية

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: القران الكريم

ثانياً: المرجع العربية

1. ابراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الادارة العامة،(بيروت: دار بشير، مؤسسة الرسالة، 1998م)

2. إيفرام نوريان، نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة، ترجمة سرور علي سرور، (الرياض: دار المريخ، 2000)

3. احمد المصري، الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الادارة، (دبي: دار العلم للطباعة والنشر، د:ت)

4. احمد حسين على حسين ، نظم المعلومات المحاسبية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)

5. احمد حلمي جمعة ود.عصام فهد العريبي، ود.زياد احمد الزغبى ، نظم المعلومات الحاسبية ، مدخل تطبيقي معاصر ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ،2003م)
6. احمد حلمي جمعة، نظم المعلومات الحاسبية، مدخل تطبيقي معاصر، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003م)
- 7.جمعة محرم والخطيب، محاسبة الإدارة ونماذج العمليات في اتخاذ القرارات،(مصر: 1999)
8. حسن علي المشرقي، نظرية القرارات الادارية، (عمانن" دار الميسرة، 1997)،
9. دايمون مكليود، نظم المعلومات الادارية ، الجزء الثاني ، (الرياض : دار المريخ للنشر، 1998م)
10. رياض هلال، تقويم بدائل القياس الحاسبي في ضوء خصائص جودة المعلومات . دراسة تطبيقية . ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الحادي والعشرون، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثالث والعشرون ، 2009
11. زهير الصباغ، بحوث العمليات واتخاذ القرارات، الرياض، مجلة الادارة العامة، العدد (27)، 1980م
12. سعد غالب ياسين التكريتي، نظم مساندة القرارات، ط1،(عمان: دار المناهج، 2004م)
13. صادق الحسيني ، التحليل المالي والمحاسبي دراسة معاصرة للاصول العلمية وتنظيماتها ، (عمان : دار مجدلاوى للنشر، 1998م)
14. صالح العامري، الادارة والاعمال، (عمان: دار وائل للنشر، 2008)
15. صالح العامري، الادارة والاعمال، (عمان: دار وائل للنشر، 2008)
16. صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، اقتصاديات نظم المعلومات الحاسبية والادارية ،(لاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر 2000م)
17. عبد الرازق محمد قاسم، نظم المعلومات الحاسبية والمحوسبة، (عمان: الدار العلمية للنشر، 2003م)
18. عبد الرازق محمد قاسم، تحليل واصميم نظم المعلومات الحاسبية، (عمان: مكتبة دار التقانة للنشر والتوزيع ، 2004م)

19. عبد الرازق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية والحاسوبية (عمان : دار العلمية للنشر، 2003م)
20. عقاري مصطفى ، مساهمة عملية لتحسين المخطط المحاسبي الوطني، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004م.
21. علي فهمي، نظم دعم القرار والانظمة الذكية، (القاهرة :الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2004)
22. فهميم صالح لوندي، مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات، المحاسب القانوني العربي، العدد 107، 1998م، ص 28.
23. كمال الدين مصطفى الدهراوي ، د. عبد الله عبد العظيم هلال ، المحاسبة في شركات الاموال والمعايير المحاسبية المصرية والعربية، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003م)
24. كمال الدين مصطفى الدهراوي ، مدخل معاصر فى نظم المعلومات المحاسبية (الاسكندرية:الدار الجامعية، 2005م)
25. محمد الفيومي ، نظم المعلومات المحاسبية والمنشات المالية ، (الازرطة: المكتب الجامعى الحديث ، 1999م)
26. محمد حسن ياغي وآخرون، اتخاذ القرارات التنظيمية، (الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 1997م)
27. محمد حسن ياغي وآخرون، اتخاذ القرارات التنظيمية، (الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 1997م)
28. محمد عباس بدوي ، عبد الوهاب نصر علي ، المحاسبة المالية مدخل نظم المعلومات ، (الاسكندرية : مكنب الجامعي الدين ، 2008م)
29. مدني بلغيث ، أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2004م
30. منشورات مركز البحوث والتدريب بوزارة الرعاية والضمان الاجتماعي للعلم 2016م
31. نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997)

32. نادية ايوب، نظم المعلومات واتخاذ القرار، دمشق مجلة الجامعة دمشق، العدد (11)،
1987م
33. نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار الثقافة للنشر، 1998)
34. الهادي ادم محمد ابراهيم، نظرية المحاسبة، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة
المحدودة، 2009م)
35. ياسر صادق مطيع وآخرون ، نظم المعلومات المحاسبية، (عمان : مكتبة المجمع
العربي، ط1 ، 2007)
36. يوحنا عبدال ادم ، د. صالح رزق ، المحاسبة المالية اصول وخصوم وقوائم مالية
(عمان: دار الحامد للنشر ، 2000م)

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم المحاسبة والتمويل

الاخ الكريم / الاخت الكريمة /

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: استبانة

يقوم الباحثون باعداد هذه الإستبانة بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لبحث تكميلي مقدم للحصول على درجة البكالوريوس في المحاسبة بعنوان :
أثر جودة المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات الادارية

دراسة حالة: (وزارة الرعاية والضمان الإجتماعى).

نامل ونرجو تعاونكم ومساعدتكم الكريمة بمل الاستبانة المرفقة وذلك للاستفادة من خبراتكم وتجاربكم العملية في هذا المجال والدور الرائد لمؤسستكم العامرة ونؤكد لكم ان الغرض من هذه البيانات البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة
ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثون

1. محمد حسين الطيب أحمد
2. محمد بلة محمد سعيد
3. مجتبى محمد زين حسن
4. جماع إسماعيل الحاج يوسف
5. المهدي محمد ابراهيم القاسم

أولاً : البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة

1/ العمر

30 - 40 سنة

أقل من 30 سنة

51-60 سنة

41 - 50 سنة

61 سنة فاكثر

1-المؤهل العلمي:

ماجستير

دبلوم عالي

بكالوريوس

دكتوراة

اخرى

2- التخصص العلمي:

<input type="checkbox"/>	إقتصاد	<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	محاسبة
<input type="checkbox"/>	اخرى	<input type="checkbox"/>	دراسات مصرفية	<input type="checkbox"/>	تقنية معلومات
<input type="checkbox"/>	مدير مالى	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مدير ادارة
<input type="checkbox"/>	مراجع داخلى	<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	محاسب
		<input type="checkbox"/>	اخرى	<input type="checkbox"/>	مراجع خارجى

3- الوظيفة:

4- سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	10 سنوات وأقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	15 سنة وأقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	10 سنوات وأقل من 15 سنة
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20 سنة فأكثر

ثانياً : البيانات الأساسية :

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تتفق مع وجهة نظركم

الفرضية الاولى: تؤدي المعلومات المحاسبية دورا اساسيا فى اتخاذ القرارات الادارية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1/ اتخاذ القرارات الادارية يعتمد على المعلومات المحاسبية الصادقة بصورة أساسية					
2/ توافر المعلومات المحاسبية يؤدي إلى سهولة المقارنة بين الاداء الفعلى والاداء المخطط له					
3/ توافر المعلومات المحاسبية الدقيقة تؤثر بصورة إيجابية علي اتخاذ القرارات الادارية					
4/ توافر المعلومات المحاسبية الصحيحة يساعد فى اتخاذ القرارات الادارية					

					5/ المعلومات المحاسبية الصحيحة تفيد في تنمية إدراك متخذى اتخاذ القرارات الادارية
--	--	--	--	--	--

الفرضية الثانية: الاعتماد على المعلومات المحاسبية بصورة اساسية يساعد في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1/ اتخاذ القرارات الادارية يعتمد اعتماداً كلياً على مصداقية المعلومات المحاسبية
					2/ يتم حفظ المعلومات المحاسبية بشكل مرتب للاستعانة بها في اتخاذ القرارات الادارية
					3/ اعداد التقارير المالية بصفة دورية تمكن من متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تؤدي الي اتخاذ القرارات الادارية
					4/ يوجد نظام محاسبي يسمح بتبادل المعلومات المحاسبية بين الاقسام الادارية يساعد في اتخاذ القرارات الادارية
					5/ الكثير من الاداريين يعتمدون على المعلومات المحاسبية الصادقة في اجراء العمليات المالية

الفرضية الثالثة: توافر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية تؤثر على اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1/ توافر معلومات محاسبية ملائمة وموضوعية تؤثر ايجابا على اتخاذ القرارات الادارية
					2/ هنالك علاقة بين جودة المعلومات المحاسبية و اتخاذ القرارات الادارية
					3/ شمولية المعلومات المحاسبية لايساعد في اتخاذ القرارات الادارية
					4/ تماثل المعلومات المحاسبية بخاصيتي الملائمة والموثوقية يؤدي الى اتخاذ القرارات

					الإدارية الرشيدة
					5 / التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية الموجودة بالتقارير المالية يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية